

Morgane JOURDAIN

Le Supply Chain Management et l'engagement des entreprises en matière de RSE

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration

European Business Administration

Thesis

2 June 2014

Abstract

Author(s)	Morgane JOURDAIN
Title	Le Supply Chain Management et l'engagement des entreprises en matière de RSE
Number of Pages	54 pages + 7 appendices
Date	2 June 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	European Business Administration
Specialisation option	European Business Administration
Instructor	Sup de Co La Rochelle teachers
<p>The objective of this study is to show existent relationship between the Supply Chain management and the Corporate Social Responsibility. The socioeconomic environment in which evolve firms deeply evolved these last years. Indeed, companies have to face up an increasing competition and handle the pressure always stronger exercised by stakeholders and authorities, which encourage them to turn to the sustainable development. They have to search permanently for economic performance while including into it social and environmental aspects become inevitable. Having a central role into the value creation of a company, the Supply Chain management seems to be the key to meet legal requirements. We are therefore going to study organisational changes caused by the implementation of sustainable Supply Chain within the firm as well as to try to know if the CSR policies, firstly perceived as a constraint for firms, can turn out to be source of competitive advantage.</p>	
Keywords	Sustainable development – Supply Chain management – Corporate Social Responsibility – Sustainable Supply Chain – Competitive advantage – Value chain

Remerciements

Je souhaiterais dans un premier adresser de chaleureux remerciements à M. Mazouer, M. Gossart, M. Sirot et M. Davies pour leur disponibilité et le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder lors des entretiens, et des discussions que nous avons eu me permettant d'avancer dans cette étude.

Je remercie ensuite M. Renaud, Responsable mémoire au sein du BI, pour les conseils qu'il aura pu nous apporter dans la phase de lancement du mémoire.

Je tiens à remercier Mme Fernandes pour les cours de qualité qu'elle nous a dispensé au cours de ce dernier semestre à La Rochelle et qui m'a conforté dans mon choix pour ce mémoire de recherche mais également dans mon projet professionnel.

Enfin, je voudrais adresser une pensée à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce mémoire et m'ont soutenu dans les phases de recherches et de rédaction.

Sommaire

Introduction	5
Partie 1 – Le Supply Chain Management & les principes du Développement Durable	10
I) Le Supply Chain Management, un outil stratégique indispensable	10
II) Le Développement Durable, un thème au cœur des stratégies économiques	15
Partie 2 – La Supply Chain Durable en action	30
I) Présentation de la méthodologie	30
II) Analyse du contenu – lien avec les hypothèses de recherche	43
Conclusion	51
Annexes	55
Bibliographie	74
Tables des annexes	79

Introduction

Le développement durable est une notion très large apparue il y a finalement peu de temps et pour laquelle l'intérêt est grandissant d'année en année. En effet, dans un monde qui n'en finit plus de grandir au-delà des capacités même de notre planète, l'inquiétude quant à la préservation des ressources se fait elle aussi grandissante. La pression s'est ainsi resserrée autour des entreprises à cause d'acteurs externes (consommateurs, pouvoirs publics, ONG) qui ont décidé de s'unir et d'élever leurs voix pour inciter les entreprises à s'engager plus durablement envers les sociétés dans lesquelles elles évoluent et prendre part aux problématiques de préservation de l'environnement.

La Responsabilité Sociale des Entreprises, présentée comme « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes » (Lépineux et al., 2010) naît ainsi et pousse les entreprises à ne plus penser à leur seul profit économique mais à étendre leur horizon à la création de valeur partagée avec son environnement extérieur.

Dans ce nouveau contexte, les entreprises se doivent de développer leurs capacités internes afin de mieux maîtriser les risques pesant sur elles à l'extérieur. Un nouvel enjeu qui s'associe à la gestion de la Supply Chain, fonction qui possède un réel impact sur la création de valeur de l'entreprise.

La maîtrise de cette Supply Chain semble ainsi être le levier permettant d'intégrer les critères d'une démarche de responsabilité sociétale au cœur de la stratégie d'entreprise. Avec la pression exercée par les parties prenantes, les exigences des consommateurs toujours plus fortes, la clé des entreprises pour rivaliser entre elles semblent être dans la gestion de leur chaîne logistique. Regroupant toutes les activités depuis la fabrication du produit jusqu'à la distribution finale, la maîtrise de cette chaîne permet à l'entreprise de mettre en place des stratégies lui permettant de se différencier.

Si la gestion de la Supply Chain semble être un atout indéniable pour les entreprises aujourd'hui, les préoccupations environnementales se mettent au même titre au cœur des enjeux économiques. Au regard de cela, nous sommes néanmoins en droit de nous poser la question de savoir si la performance économique de l'entreprise ne se retrouve pas en

contradiction avec les contraintes imposées par le respect des normes sociales et environnementales émanant des politiques nouvelles en faveur du développement durable.

La problématique qui ressort de ce contexte et à laquelle nous allons tenter d'apporter une réponse est la suivante :

Peut-on concilier performance économique et Supply Chain durable ? Les entreprises trouvent-elles une réelle valeur ajoutée aux démarches RSE au sein de leur chaîne logistique?

Afin d'avancer dans les recherches, une étude documentaire poussée sera réalisée sur la Supply Chain et son management ainsi que sur le développement et son application aux entreprises. Afin de guider nos réflexions et de rendre nos recherches plus précises pour apporter une réponse finale à la problématique, nous avons formulé deux hypothèses de recherche :

Hypothèse de recherche 1 –

Une modification totale de la Supply Chain est nécessaire pour une entreprise afin d'intégrer les critères RSE.

Au travers de cette proposition de recherche, l'objectif est de comprendre par quels moyens et dans quelles proportions les critères de responsabilité sociale des entreprises impactent l'organisation de l'entreprise.

Hypothèse de recherche 2 –

La Supply Chain durable représente une contrainte plus qu'un avantage concurrentiel et freine les entreprises dans leurs démarches.

Cette deuxième proposition de recherche permet d'évaluer quel regard porte les entreprises sur le sujet de la RSE et comment considèrent-elles son intégration au sein de leur organisation.

Ce mémoire va donc se découper en deux grandes parties pour tenter de répondre à la problématique à l'aide des propositions de recherche établies. La première partie se constitue de cadre théorique. Le but est d'y présenter les idées en lien avec le sujet qui sont aujourd'hui présentes au sein d'articles de recherches, d'ouvrages théoriques, de thèses, ou parfois même d'articles économiques journaliers. Nous présentons ainsi dans un premier temps le contexte global de la Supply Chain, de son évolution depuis la simple activité de logistique à l'importance stratégique que revêt aujourd'hui son management global en coordination avec les différentes parties qui y prennent part.

Dans un deuxième temps, nous exposons le contexte du développement durable et sa nécessaire adaptation au monde des entreprises au travers de la Responsabilité Sociétale de Entreprises. Pour enfin terminer pour la mise en lien de ces deux sujets précédents, à savoir la mise en place du management durable de la Supply Chain. Nous allons y découvrir quels en sont ses caractéristiques mais surtout quels en sont ses enjeux.

Nous retrouvons en deuxième partie l'étude terrain. Son but étant de dégager des idées pour répondre aux hypothèses de recherches émises plus tôt en complément des apports théoriques de la première partie, nous avons choisi de nous orienter vers une étude qualitative sous forme d'entretiens réalisés auprès de professionnels. Cette méthode permet d'obtenir une vision concrète de l'application en entreprise des thèmes de recherche. Cette deuxième partie présentera dans un premier temps la méthodologie apportée, pour ensuite présenter une analyse de ses résultats. Celles-ci seront exploitées de manière à dégager des pistes de réponses pour nos propositions de recherche.

Partie 1 – Le Supply Chain Management & les principes du Développement Durable

I) Le Supply Chain Management, un outil stratégique indispensable

1. De la logistique au concept de la Supply Chain

Emprunté à l'origine au vocabulaire militaire, le terme de logistique désignait l'art de combiner les moyens de transport, de ravitaillement et de logement. Ensuite transposé au monde de l'entreprise, la logistique est aujourd'hui jugée comme étant à l'origine du concept de Supply Chain.

Le Council of Supply Chain Management for Professionals¹ (2007) la définit comme « la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui met en œuvre et contrôle le transit et le stockage efficace et efficient des biens et des services ainsi que l'information adjacente, de l'endroit de leurs créations jusqu'à celui de consommation, dans le but de répondre aux exigences des consommateurs ».

Dans sa définition, Christopher (2005) y rajoute la notion d'optimisation des coûts en définissant la logistique comme « le processus qui consiste à gérer de manière stratégique l'approvisionnement, le déplacement et le stockage des matières, produits intermédiaires et produits finis (ainsi que le flux d'informations y afférant) au sein de l'organisation et de ses canaux marketing, de manière à optimiser les profits actuels et futurs grâce à une gestion des priorités efficace en termes de coûts ».

La logistique joue un rôle essentiel dans l'entreprise en assurant la mise à disposition des produits et services aux consommateurs. Elle représente ainsi la coordination des opérations logistiques élémentaires, sur la simple notion de pilotage des flux alors que les recherches en management stratégique ont progressivement montré que l'atteinte des objectifs dans un

¹ Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP : Association à but non lucratif fondée aux Etats-Unis en 1967, ayant pour but la valorisation et le transfert du savoir sur tout ce qui affère à la logistique et au Supply Chain management. <http://www.cscmp.org>

projet où différents acteurs interagissent passe par une étroite collaboration entre ces derniers. C'est dans cette vision que la notion de Supply Chain management est apparue en considérant la logistique sous un angle stratégique et sur la base d'une entreprise étendue.

2. Le Supply Chain Management

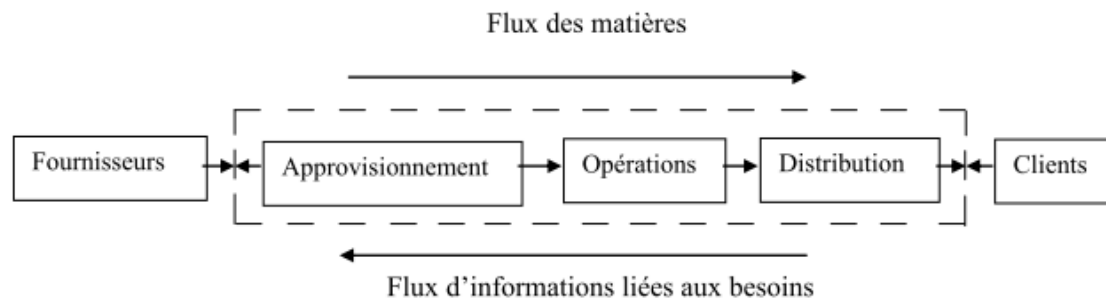
Le concept du Supply Chain Management, autrement désigné comme gestion de la chaîne logistique, part d'une approche globale. D'après Christopher (2005), il s'agit du « processus qui consiste à gérer les relations en amont et aval avec les fournisseurs et les clients afin de fournir une valeur client supérieure, à un coût moindre sur l'ensemble de la chaîne logistique ». Ainsi, la gestion de la Supply Chain a pour but d'intégrer et d'optimiser de manière globale les flux physiques et d'informations circulant depuis « le fournisseur du fournisseur au client du client ».

Van Hoek et Harrison (2005) se penchent un peu plus sur cette notion de flux en définissant la logistique comme la gestion de deux flux majeurs :

- « Les flux de matière des biens physiques depuis les fournisseurs jusqu'aux magasins en passant par les centres de distribution.
- Les flux d'information de données liées à la demande depuis le consommateur final jusqu'aux achats et aux fournisseurs et de données liées aux approvisionnements depuis le fournisseur jusqu'au détaillant, de façon à ce que le flux de matière puisse être planifié et contrôlé. »

La chaîne logistique, ou d'approvisionnement, regroupe donc diverses fonctions. On y regroupe celles de prévision, de planification et d'exécution depuis la phase d'acquisition des matières premières jusqu'à celle de la distribution du produit fini au client en passant par l'étape de fabrication du produit. Ainsi, il est donc question de prendre en compte dans le schéma de la Supply Chain tous les acteurs pouvant avoir une action sur la chaîne de valeur du produit.

Figure 1 – Représentation de la chaîne logistique



Source : Christopher, 2005

La mise en place de la Supply Chain s'est progressivement observée au sein des entreprises car dans sa fonction d'optimisation des flux circulant du fournisseur jusqu'au client, elle procure à l'entreprise une meilleure réactivité et adaptabilité à la demande du client ainsi que la capacité de se démarquer de ses concurrents.

On constate en effet que la logistique est au cours de ces années devenue l'une des clés fondamentales de la compétitivité des entreprises, passée d'une fonction support à une fonction aujourd'hui beaucoup plus stratégique. Si elle ne faisait référence dans le passé qu'à la notion de transport de matières, la logistique est aujourd'hui désignée comme « le concept d'optimisation de la coordination entre l'amont et l'aval de l'entreprise dans un contexte concurrentiel ² ».

On apparente l'évolution de la Supply Chain au contexte économique des années 80 et de l'évolution des habitudes de consommation qui s'en est suivie. A l'époque basée sur une consommation de masse, les consommateurs ont petit à petit glissé vers une demande de produits ou services plus personnalisés, en haussant leurs exigences en matière de qualité et de délai. Cette demande s'est associée à la multiplication des canaux de distribution poussant les entreprises à adapter leur chaîne de production afin de répondre au mieux aux demandes des clients. On associe également la globalisation des marchés entraînant l'internationalisation des échanges dans l'apparition de ce concept.

² www.cairn.info/la-logistique--9782130571261-page-3.htm

Le management de la Supply Chain permet à l'entreprise d'améliorer sa visibilité de la chaîne logistique globale, mais également anticiper les flux et optimiser ses processus afin de répondre aux impératifs de coûts et délais mais aussi qualité du service et satisfaction du client.

L'enjeu de la gestion de la Supply Chain réside dans la capacité à maintenir une bonne communication et coopération entre les différents services au sein des organisations et à disposer de systèmes d'information performants afin de prévenir au maximum les dysfonctionnements et surcoûts logistiques.

Tous les éléments sont ainsi réunis pour définir la Supply Chain, structurée autour de 3 dimensions principales (CSCMP, 2007) :

- « La planification et la gestion de toutes les activités relevant des achats, de la production et du management logistique ;
- La coordination des fonctions internes de l'organisation. Il s'agit de substituer à la recherche de l'excellence par fonction, cloisonnée, l'efficacité de la gestion multifonctionnelle en mode projet transversal, orienté client ;
- La coordination des différents partenaires d'une même chaîne logistique globale ou coordination inter organisationnelle ».

Cette définition rend compte de l'étendue que peut représenter la gestion de la chaîne logistique au sein d'une entreprise. Néanmoins, la Supply Chain n'est pas un modèle unique et peut présenter des disparités entre différentes entreprises. En effet, le niveau d'intégration des fonctions au sein de la Supply Chain peut différer selon la maturité d'une entreprise.

On distingue alors 5 stades d'évolution³ :

³ http://www.cat-logistique.com/supply_chain.htm

- Fonctions logistiques indépendantes : il existe une fonction gestion de production, une fonction stockage et une fonction transport-distribution, qui travaillent de façon quasi indépendantes, chacune ayant ses propres objectifs et plusieurs responsables.
- Fonction logistique transversale : une logistique industrielle et une logistique de distribution avec une responsable logistique qui crée la synergie entre les deux entités mais avec des systèmes informatiques différents.
- Supply Chain intégrée dans l'entreprise : L'entreprise a déployé des processus et des outils pour intégrer dans un fonctionnement cohérent l'ensemble des maillons internes de sa logistique.
- Supply Chain management étendu : la gestion de la chaîne logistique est étendue aux clients et aux fournisseurs avec lesquels les informations pour les différentes fonctions de la logistique sont partagées en temps réel.
- Supply Chain commune : l'entreprise utilise des moyens en commun avec des clients et fournisseurs, voire parfois des concurrents dans une même communauté d'intérêts.

Si le niveau d'intégration des fonctions au sein de la chaîne logistique varie selon les entreprises, le Supply Chain management a toujours pour but de maîtriser ses coûts logistiques, d'améliorer le taux de service ainsi que de diminuer le niveau de stocks. D'où l'importance de l'optimisation de cette chaîne.

D'après une étude menée auprès de Directions Générales, 44% des dirigeants estiment que la Supply Chain est le facteur clé de compétitivité au sein d'une entreprise. En somme, le département Supply Chain au sein d'une entreprise est en charge de piloter les flux de l'entreprise aussi bien sur le plan opérationnel que stratégique.

Il s'agit donc d'exercer une action sur le pilotage des flux de l'entreprise sur le plan opérationnel, tout en ayant un rôle stratégique dans la politique d'entreprise engagée.

Après avoir présenté le Supply Chain management et l'intérêt qu'il revêt pour les entreprises, intéressons nous aux différents modèles de pilotage des flux qui peuvent être appliqués.

3. Les modèles de pilotage des flux

La Supply Chain ne se présente pas sous un modèle unique. En effet, son organisation s'adapte suivant la stratégie de l'entreprise. On distingue ainsi 3 types de gestion de production répondant à une problématique précise.

- Les flux poussés : Ce système traditionnel de production est la plus répandu et repose sur une organisation taylorienne du travail. Il est utilisé sur des marchés en expansion où la demande est forte en produits peu différenciés et l'environnement concurrentiel est relativement stable. L'entreprise base donc sa production sur un nombre limité de produits en termes de références mais s'adapte pour une production en masse, de longues séries. Cette stratégie, basée sur les prévisions de ventes, caractérise le pilotage par l'amont. Ses limites résident dans sa difficulté à s'adapter à l'évolution de la demande, les produits étant finalisés et stockés avant même d'en recevoir la demande et donc le risque de se retrouver en excès de stocks si l'offre est supérieure à la demande.

Les « push flows », flux poussés, sont ainsi définis par Harrison et Van Hoek (2005) comme étant « un système de contrôle des marchandises par lequel les fabricants et fournisseurs fabriquent ou envoient les produits en réponse à un planning préétabli, sans savoir si le processus suivant en a besoin à ce moment précis ».

- Les flux tirés : Ce système de production va à l'encontre du précédent. Dans leur définition, Harrison et Van Hoek (2005), parle d'un « système de contrôle des marchandises par lequel l'utilisateur signale au fabricant ou au fournisseur qu'il a besoin de plus de marchandise. Les produits sont envoyés en réponse à ce signal ». En effet, le « pull system » se base sur un pilotage par l'aval, ce qui signifie que la production ne démarre qu'une fois la demande exprimée par le client. La production

se fait principalement sur des séries courtes. Pour mettre en place cette stratégie, l'entreprise doit se baser sur un personnel polyvalent, capable d'effectuer des tâches diversifiées pouvant ainsi répondre à la demande plus rapidement. Le système est basé sur la simplification des flux de production, une transmission rapide et efficace des informations est ainsi primordiale. Cette organisation permet d'exercer la « différenciation retardée » grâce à la possibilité de personnaliser les produits au dernier moment.

- Le juste-à-temps : L'organisation en juste-à-temps, associée au lean management, se base sur le triptyque Qualité-Coût-Délai. En effet, le but recherché est de produire des produits de qualité, en tentant de limiter toute forme de gaspillage dans le processus de fabrication plus rapide, en gardant un objectif de coût le plus bas possible. L'élément clé de cette stratégie réside donc dans la planification de la production permettant de réduire la taille des lots pour rendre le système plus fluide. Cette production en délai très court et stocks au minimum ne peut s'appliquer à toutes les entreprises et n'est que très peu adaptée aux grosses sociétés industrielles par exemple.

II) Le Développement Durable, un thème au cœur des stratégies économiques

Cette partie a pour but de définir la notion de développement durable dans sa généralité mais également de se recentrer sur la préoccupation que s'en font les entreprises et les démarches qu'elles mettent en œuvre pour en respecter les principes fondateurs. Dans un dernier temps, il sera présenté plus précisément comment s'applique la RSE au secteur de la logistique.

1. Développement durable – Définition et origines

Le développement durable est un concept qui n'est pas très vieux si l'on s'en réfère à la date à laquelle le débat est initié à l'occasion du Club de Rome, en 1971. Alors que jusqu'à présent, la préoccupation du développement économique dominait sans partage, la question de la durabilité de la croissance économique vient s'introduire dans les réflexions lors de la conférence des Nations Unies sur l'Environnement Humain de Stockholm en 1972. On envisage alors par la suite au-delà de la simple notion de développement économique, l'équilibre social et le respect des équilibres naturels.

La rédaction du Rapport Brundtland en 1987 formalise ses nouvelles discussions autour d'une définition du développement durable évoqué comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »⁴. Quelques années plus tard, en 1992, lors du Sommet de Rio réuni sous l'égide de Nations Unies, le développement durable est considéré officiellement comme objectif mondial. Les pays signataires s'engagent à agir de manière concrète et prennent la responsabilité de mettre en place des indicateurs. A Göteborg en 2001, le Conseil Européen acte en faveur de la mise en place d'une stratégie de développement durable (la SDD) et formalise ses engagements au travers d'une déclaration approuvée en 2005 définissant les objectifs et principes suivants :

- La protection de l'environnement

Préserver la capacité de la Terre à favoriser la vie dans toute sa diversité, respecter les limites des ressources naturelles de la planète et garantir un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement. Prévenir et réduire la pollution de l'environnement et promouvoir des modes de consommation et de production durables afin de briser le lien entre croissance économique et dégradation de l'environnement.

- Equité sociale et cohésion

Promouvoir une société démocratique, saine, sûre et juste, fondée sur l'intégration sociale et la cohésion, qui respecte les droits fondamentaux et la diversité culturelle, assure l'égalité entre hommes et femmes et combat la discrimination sous toutes ses formes.

⁴ Rapport Brundtland, 1987

- Prospérité économique

Promouvoir une économie prospère, novatrice, riche en connaissances, compétitive et éco-efficace, garante d'un niveau de vie élevé, de plein emploi et de qualité du travail dans toute l'Union européenne.

- Assumer nos responsabilités internationales

Encourager la mise en place, dans le monde entier, d'institutions démocratiques reposant sur la paix, la sécurité et la liberté, et défendre la stabilité de ces institutions. Promouvoir activement le développement durable à travers le monde et veiller à ce que les politiques intérieures et extérieures de l'Union européenne soient compatibles avec le développement durable global et avec ses engagements internationaux.⁵

L'émergence du développement durable pose ainsi le principe de la coexistence de la croissance économique, du respect des aspects sociaux et de la préservation des ressources naturelles à travers une logique de double solidarité horizontale (en répondant aux besoins du présent pour les exclus du développement) et verticale (en prenant en compte les générations futures par un comportement écologique prudent).

2. Elargissement à l'entreprise – Le concept de RSE

L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à de multiples crises, qu'elles soient d'ordre économique, social ou environnemental, ainsi qu'à de profondes mutations dans nos modes de vie. Dans ce contexte, il est apparu essentiel de retrouver une dimension sociale, humaine et solidaire de l'entreprise qui trouve ainsi ses bases dans l'application de la RSE.

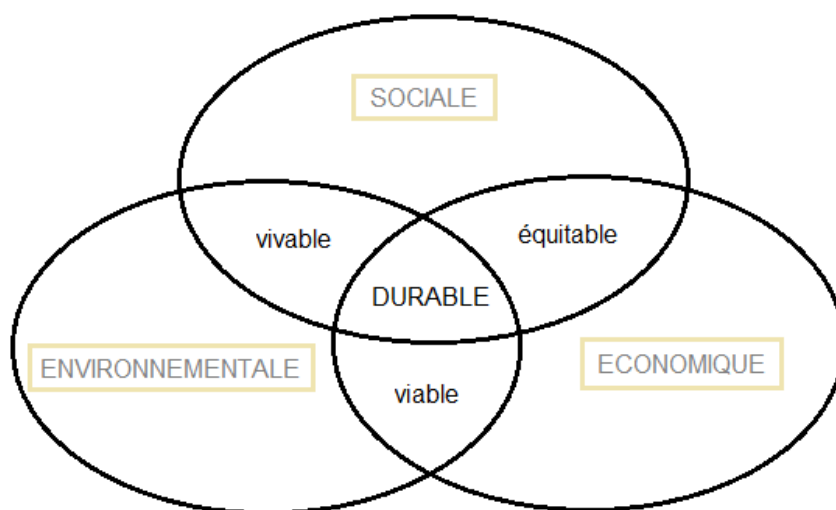
La RSE, présentée comme la déclinaison pour les entreprises du développement durable, est plus précisément définie par la Commission européenne comme le « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans

⁵ Source : Conseil de l'Union européenne – DOC 10917/06.

leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire⁶ ». (Commission européenne, 2001)

Cette définition met en lumière les trois volets sur lesquels la RSE se constitue, à savoir les aspects sociaux, économiques et environnementaux, et considère que l'entreprise s'engage volontairement à prendre en compte la triple responsabilité, également appelée la « triple-bottom line ».

Figure 2 – Les dimensions du développement durable



Les firmes sont de plus en plus mises sous pression pour intégrer cette triple responsabilité dans leur politique d'entreprise et leurs stratégies opérationnelles, en recherchant des intérêts à long terme. Dans cette pression exercée, les parties prenantes jouent un rôle majeur. En effet, celles-ci désignent « l'ensemble des catégories d'acteurs, internes ou externes, avec lesquelles l'entreprise est en relation. L'activité de l'entreprise a un impact direct ou indirect sur ces acteurs, et ces acteurs ont une influence plus ou moins importante sur l'entreprise. Dans une certaine mesure, l'entreprise dépend de chacune de ses parties prenantes pour sa survie à long terme, et inversement. Les principales parties prenantes internes sont les employés et les actionnaires ; les principales parties prenantes externes

⁶ Livret vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Commission européenne, 2001

sont les clients/consommateurs, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, investisseurs, associations (dont ONG), citoyens⁷ ».

La notion de partie prenante est ainsi centrale dans les questions de responsabilité sociétale qui a pour enjeu d'assurer la réalisation d'objectifs souhaitables pour la collectivité, la société. Dans sa mise en application, elle s'appuie sur 3 piliers.

L'élaboration de codes de conduite à respecter, qu'il s'agisse d'un document interne visant les employés mais pouvant également être à destination des fournisseurs. Ils permettent de formaliser l'engagement de l'entreprise en termes de pratiques responsables. L'entreprise d'électroménager SEB en est un parfait exemple avec la mise en place d'une « Charte des achats responsables » en 2012⁸. Il y a été présenté les engagements que possède le Groupe SEB en matière de développement durable (respect des règles internationales de l'ONU, des principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de l'OIT et l'OCDE⁹), les engagements qu'ils tiennent envers leurs fournisseurs (confidentialité, gestion des conflits d'intérêts, stimulation de la concurrence, etc.) mais présente également les engagements que le groupe requière aux fournisseurs pour s'engager à travailler avec lui. Y sont mentionnés certains engagements sociaux (interdiction d'avoir recours au travail forcé, au travail des enfants, etc.) et environnementaux (respect des restrictions d'utilisation de certains matériaux, maîtrise des rejets, etc.).

Ensuite, il est essentiel de mettre en place des instruments de reporting, d'audits afin de rendre compte et révéler les performances réelles de l'entreprise. Pour le cas de SEB, ceux-ci parlent de « contrôles pour [s'] assurer de respect des règles de la Charte des Achats Responsables. Ils peuvent prendre la forme de requêtes documentaires, mais aussi d'évaluations et d'audits réalisés sur sites. [...] En cas de non-conformité, [...], [il est exigé] la mise en œuvre d'un plan d'actions correctives. En cas de manquement grave, [ils se réservent] le droit de [se] désengager vis-à-vis du fournisseur concerné ».

Dans cet extrait de Charte intervient également la troisième étape, le mécanisme de sanctions. Pour le cas de SEB, il s'agit de sanctions envers le fournisseur, mais les pouvoirs

⁷ Source : INSEE – Lexique de la responsabilité sociétale des entreprises (Octobre 2012)

⁸ <http://www.groupeseb.com/sites/default/files/dossiers/Fr/developpement-durable/Charte%20des%20Achats%20responsables.pdf>

⁹ OIT : Organisation Internationale du Travail , OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

publics peuvent aussi pénaliser les entreprises ne respectant pas les critères sociaux ou environnementaux régis par la loi.

Si la RSE est avant tout considérée comme une démarche volontaire, les années 2009 et 2010 marquent un véritable tournant dans la relation entre le monde professionnel et le développement durable avec la tenue du Grenelle de l'environnement. A ces dates, deux lois sont créées par les pouvoirs publics : la loi Grenelle I et la loi Grenelle II. Elles définissent des guides de conduite en faveur du développement durable et des aménagements sociaux et écologique. La première loi entend faire accélérer le processus de mise en place de ces nouveaux défis par les acteurs économiques et la deuxième décline les mesures autour de six thèmes : les bâtiments et l'urbanisme, les transports, la consommation d'énergie, la biodiversité, la gouvernance écologique et les risques santé-déchets¹⁰.

La mise en application de ces lois oblige les entreprises de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires à compléter leurs rapports comptables et financiers par des indicateurs relevant des domaines du social, de l'environnement et du sociétal.

Pour justifier leurs actions RSE, les entreprises font parfois valoir leur certification à certaines normes. Parmi les plus courantes, les normes ISO 9001 et ISO 14001. Cette dernière traite du management environnemental, c'est-à-dire ce que réalise l'organisation pour minimiser les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et améliorer sa performance environnementale.

Enfin, il existe la norme 26000. Celle-ci ne permet pas à une entreprise d'obtenir de certification, il s'agit en réalité d'un document qui aide les entreprises à s'assumer et rendre compte des impacts de leurs décisions et activités. Elle est une sorte de guide présentant 6 grandes lignes directrices présentées en Annexe 1.

Le responsable de la Commission RSE parle de la responsabilité sociétale des entreprises comme devant être « un projet d'entreprise¹¹ ». Si certaines organisations font donc le choix

¹⁰ http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grenelle_Loi-2.pdf

¹¹ Interview de Jean-Luc Barlet par Cécile Desjardins, Les Echos Business, 14/05/2014

de s'inscrire dans une démarche durable et d'adapter leurs stratégies en prenant en compte de nouveaux facteurs, cela peut avoir un impact direct sur l'organisation logistique et conduit alors au Management durable de la Supply Chain.

3. Le management durable de la Supply Chain

1. Définition et enjeux

Une étude de l'Observatoire de la Supply Chain, réalisée entre 2010 et 2011, montre que les motivations des entreprises pour mettre en œuvre les politiques vertes ont évoluées. En effet, si en 2008, était d'abord citée la volonté de se mettre au niveau des réglementations environnementales, avant la notion d'amélioration de l'image de marque, en 2010 c'est l'image de marque qui prime. Conscientes que communiquer sur leurs actions en faveur de l'environnement peut sensiblement impacter de manière positive la perception de l'entreprise par les consommateurs, les entreprises avouent que c'est en 2010 leur première motivation. Vient ensuite en deuxième position la décision des comités de Direction. Cela permet d'en conclure que la stratégie RSE et développement durable est réellement au cœur de la stratégie d'entreprise car ce sont depuis les plus hautes fonctions au sein de l'organisation que se commandent et mettent en place les stratégies durables.

L'OREE¹² vient compléter en 2014 l'idée que la dimension environnementale prime avant celle économique, après avoir interrogé de multiples organisations de différents secteurs d'activités. Il en ressortait que leur perception de la Supply Chain durable faisait davantage référence à l'environnement, ou à l'aspect social qu'à l'économie.

Pour un grand nombre d'entreprises, la Supply Chain est au cœur du processus de création de la valeur. Celle-ci doit donc être adaptée au contexte de plus en plus à la faveur du développement durable. Carter et Rogers (2008) définissent ainsi le management durable de

¹² OREE : Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise

la Supply Chain comme « l'intégration stratégique et transparente ainsi que l'amélioration des buts sociaux, environnementaux et économiques d'une organisation ; ceci dans une coordination de "business processes" clés en vue d'améliorer la performance à long terme de toute firme et de sa chaîne d'approvisionnement ».

Nous allons donc passer en revue les différentes dimensions du développement durable et ce qu'elles traduisent en termes d'engagement et d'adaptation pour les entreprises et leur Supply Chain. L'annexe 2 vient illustrer les styles de management de la Supply Chain associés à chaque dimension.

- La dimension économique

L'engagement d'une entreprise dans ce domaine signifie pour elle passer au-delà de la simple notion de profit économique pour elle-même, cela implique qu'elle intègre également à sa réflexion le profit des différents acteurs qui l'entourent, qu'ils soient dans son environnement proche, interne .. Mais également jusqu'à l'idée de création de valeur et de profit pour en faire bénéficier le consommateur final.

L'aspect économique favorise une création de richesse pour tous par une utilisation raisonnée des ressources en milieux naturels, une évolution des relations économiques internationales et une intégration des coûts sociaux et environnementaux dans les prix des biens et services (Depoers, 2005). L'axe économique corrobore parfaitement avec l'idée du Supply Chain management, celui-ci reposant sur deux sous-dimensions : les collaborations intra et inter-organisationnelles et la gestion des systèmes de l'information et de la communication (Morana, 2010).

- La dimension sociale

La dimension sociale cherche à répondre aux besoins humains dans un souci d'équité pour réduire les inégalités et lutter contre les discriminations. On y retrouve d'après les travaux

de Morana (2010), le concept de « Social Supply Chain management » composé de 2 sous-dimensions : les ressources humaines internes et les ressources humaines externes. Pour la première catégorie, on y retrouve l'idée de justice perçue par les employés, notamment au travers des normes mises en place, ainsi que l'identification organisationnelle en rapport avec la confiance accordée au personnel. La notion d'implication organisationnelle est également présente avec l'idée de reconnaissance des compétences, formations et l'évaluation de l'investissement consenti avec le rapport entre la rémunération et l'investissement, et enfin la satisfaction au travail.

L'autre dimension en rapport avec les ressources humaines externes fait référence à l'attractivité de l'entreprise, la réputation qu'elle possède et l'image qu'elle véhicule. On y retrouve également l'implication des syndicats au sein de l'entreprise et des partenaires externes en cas de problèmes sociaux.

- La dimension environnementale

L'aspect environnemental tend à préserver, améliorer et valoriser l'environnement naturel par une gestion durable des ressources naturelles et une prévention et réduction des risques environnementaux. Pour répondre à cela, il existe le « Green Supply Chain management ».

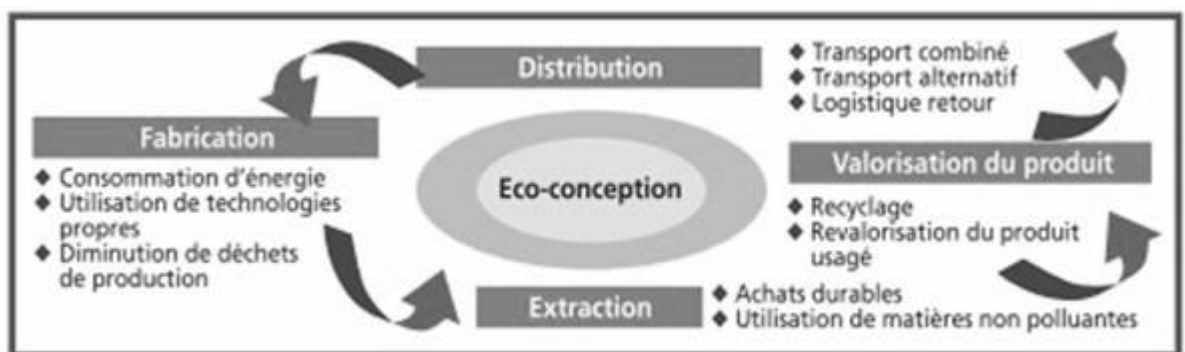
L'Observatoire de la Supply Chain présente la Supply Chain verte comme le processus qui « vise à minimiser l'empreinte environnementale d'un produit tout au long de son cycle de vie. Elle considère aussi bien l'ensemble des opérations Supply Chain internes et externes à l'entreprise, que l'utilisation du produit par le consommateur¹³ ». On estime que l'empreinte environnementale d'un produit est déterminée à 80% lors de sa phase de conception. C'est donc durant cette phase qu'il est primordial de réfléchir aux actions durables qui permettent de réduire cette empreinte. Il est ainsi possible d'agir lors :

- de la phase d'achats par le choix de matières premières plus respectueuses, moins polluantes ;
- de la fabrication en veillant à la réduction de la consommation d'énergie et aux déchets de production, à l'utilisation de technologies propres

¹³ Source : 4^{ème} Observatoire de la Supply Chain – La Supply Chain verte, de la prise de conscience à l'action

- de logistique en utilisant des modes de transports combinés, alternatifs (routier, ferroviaire, fluvial, maritime ...), en opérant la logistique inversée
- de la « seconde vie » du produit en pensant au recyclage et la valorisation du produit usagé ainsi que de ses composants.

Figure 3 – Le périmètre de la Supply Chain verte



- Source : Observatoire de la Supply Chain, 2008

Les réflexions de Srivastava (2007) partent de ce constat et dimensionnent ainsi le « Green Supply Chain management » en 2 sous-parties : la conception verte et les opérations vertes.

Les opérations vertes comportent notamment la réflexion sur le traitement des déchets, le mode de production « vert » ainsi que la logistique des retours et la nécessaire conception du réseau. C'est le principe de l'éco-conception qui selon Lépineux et al. (2010) « consiste à intégrer la dimension environnementale dès le stade de la conception d'un produit ou d'un service, afin de diminuer son empreinte écologique tout au long de son cycle de vie – sans pour autant altérer ses qualités et ses performances intrinsèques ». Ce concept nécessite l'adoption d'une approche globale. En effet, il induit une approche multi-étapes au travers des différentes étapes du cycle de vie du produit ; une approche multi-critères avec les actions sur l'attention portée aux rejets, à la consommation d'énergie, etc. ; ainsi que l'implication d'un grand nombre d'acteurs faisant partie de le chaîne de valeur (fournisseurs, producteurs, transporteurs, distributeurs, consommateurs, recycleurs, etc.)

La réussite de ces opérations passe donc nécessairement par une phase de réflexion en amont du processus de production et donne ainsi lieu à la « conception verte » où l'on retrouve l'analyse du cycle de vie du produit basée sur la « conscience environnementale ».

Tout l'enjeu du management de la Supply Chain durable réside donc dans le fait d'appliquer les 3 dimensions du développement durable à sa chaîne logistique comme l'explique Akono et Fernandes (2010). Le management durable de la Supply Chain est présenté comme le processus qui « englobe la planification et le management de toutes les activités d'achat, d'approvisionnement, de transformation et de logistique ainsi que la gestion des relations avec les acteurs de la chaîne (fournisseurs, prestataires de services logistiques, clients) dans une optique de respect de l'environnement et des normes sociales afin de créer de la valeur durable pour les différentes parties prenantes. Ce management durable suppose une approche globale, et par processus, afin de traquer les gaspillages et d'améliorer l'efficacité environnementale, sociale et économique de l'entreprise ». Une représentation détaillée est présentée en Annexe 3.

2. La logistique durable

2.1 Les quatre leviers de la logistique durable

Le volume de marchandises transportées par le transport routier est en augmentation continue depuis près de 20 ans (+54% entre 1994 et 2006). Il est en de même pour le prix du pétrole qui a explosé au cours des années 2000. Ce contexte a vu les coûts logistiques prendre une part de plus en plus conséquente en proportions du chiffre d'affaires dans les entreprises en représentant près de 10% en 2006¹⁴. Pour rester compétitive, l'entreprise devait auparavant avant tout améliorer continuellement sa performance économique mais doit désormais y ajouter la problématique environnementale devenue incontournable.

En effet, si jusque là le management de la Supply Chain signifiait principalement axer sa politique autour du triptyque coût-qualité-délai, le contexte actuel de sensibilité au sujet du

¹⁴ Source : Supply Chain Magazine n°28 – Supply Chain durable, un casse-tête ?, p.107, Octobre 2008

développement durable complique la tâche des responsables logistiques en leur imposant le respect d'objectifs environnementaux tels que la diminution d'émission de CO², de gaz à effet de serre (GES), etc.

Souvent réduite aux moyens de transport et d'entreposage, la logistique n'en est pas moins une fonction stratégique pour optimiser les flux et ainsi agir sur l'impact environnemental. Jouenne (2010) parle de l'influence, souvent méconnue, que peut exercer la logistique sur la compétitivité des entreprises et le développement des territoires, et évoque les quatre leviers de la logistique durable qui permettent de concilier les attentes des parties prenantes avec les objectifs de développement durable.

- Le premier levier est celui de la fiabilité logistique. Il s'agit de la capacité de livrer les commandes en conformité totale avec les attentes du client. Cela nécessite donc une maîtrise des ressources, compétences et connaissances tout au long de la Supply Chain. L'utilisation d'équipements conformes pour la manutention et le transport sécurisés des produits est également essentielle pour assurer la qualité et l'intégrité des marchandises, tout comme pour limiter les impacts environnementaux. Pour éviter tout risque d'incident, il est important de mettre en place des programmes de sécurisation des informations et des flux, des solutions de traçabilité. Il existe ainsi le système de radiofréquence pour la localisation des produits (RFID) ou encore le Supply Chain Event Management (SCEM). Ce dernier est un outil informatique qui repose sur l'intégration des données et la synchronisation des traitements de l'ensemble des applications destinées à gérer la chaîne logistique. Il permet le pilotage de chaque étape du processus de la Supply Chain et en cas de problèmes, remonte instantanément l'information sur l'incident intervenu. Pouvoir mesurer sa fiabilité logistique aux différentes étapes de sa chaîne logistique permet principalement d'optimiser le taux de service client, mais également celui des prestataires logistiques, et le taux de service fournisseur. La stricte application de ces procédures réduit ostensiblement le risque de défaillance d'où son importance, d'autant plus que la fiabilité des opérations au sein de la Supply Chain est non seulement un levier pour la réduction des coûts et des impacts environnementaux mais également un levier d'augmentation de volume d'affaires grâce à la satisfaction des clients et leur fidélisation.

- Le second levier évoque l'efficacité logistique. Il s'agit en réalité du rapport « efficacité / coût » qui a pour but d'atteindre un objectif avec le minimum de moyens engagés (pour se distinguer de la simple notion d'efficacité qui fait référence au résultat mais sans évaluer le recours aux moyens utilisés). Les principes de l'efficacité logistique font référence aux économies d'échelle, à la standardisation des produits et des process, à l'optimisation des ressources, etc. Mais la recherche de l'efficacité pose avant tout ses bases dans l'idée d'une bonne allocation des ressources permettant la réduction des coûts et l'élimination des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue et d'impact positif sur l'environnement. On y retrouve les grands principes du lean management. Les leviers d'optimisation sont dans un premier temps à chercher en interne dans la gestion des stocks et des livraisons notamment. Dans une approche étendue au reste de la Supply Chain, la notion d'optimisation globale s'associe à la pratique de la collaboration interentreprises et à la gestion des stocks avec ses partenaires économiques, et permet ainsi de réduire de manière significative le niveau des stocks, le coût des transports et les émissions de CO². Non seulement les impacts sont positifs sur l'aspect environnemental mais la rentabilité économique se fait également ressentir au travers d'une baisse des immobilisations et la hausse de la trésorerie permettant de financer la croissance de l'entreprise.

- Le troisième levier est celui de la réactivité logistique. Celle-ci se caractérise par la mise à disposition de moyens flexibles permettant d'adapter rapidement les volumes de production et la mise sur le marché des produits pour faire face aux variations de la demande. La flexibilité et l'agilité de la chaîne de production est primordiale pour être réactif sur des marchés instables mais également pour saisir des opportunités de marché. Le cœur de la notion de réactivité se trouve dans la capacité à réduire les délais de conception, de distribution des produits pour répondre aux fluctuations de l'aval. Le concept de différenciation retardée permet cette agilité et réactivité grâce à la confection d'un produit standardisé, qui permet de réduire les coûts, tout en maximisant l'offre grâce à la personnalisation du produit réalisée au dernier moment. Cela permet de réduire les risques de surstocks ou de stocks de produits finis obsolètes, et donc les impacts négatifs sur l'environnement. La vitesse d'écoulement des produits ou la rotation des stocks sont notamment des indicateurs de la réactivité logistique d'une entreprise.

- Enfin, le dernier levier à la logistique durable est celui de l'éco-logistique. On estime aujourd'hui qu'il existe de nombreuses possibilités pour une entreprise de s'impliquer dans le développement durable en veillant à l'utilisation d'énergies renouvelables, au tri et au recyclage des emballages par exemple. Pour autant, il est essentiel de pouvoir équilibrer ces pratiques avec la performance économique et financière pour que cela s'inscrive dans le long terme. Sur le plan purement logistique, les solutions sont cherchées autour du développement de la mutualisation des entrepôts ou le recours au transport multimodal combinant les possibilités routières, ferroviaires, aériennes et maritimes. L'attention portée au potentiel recyclable des produits amène au concept de logistique inversée. Le Council of Supply Chain Management for Professionals en donne la définition suivante : « Partant du point de consommation jusqu'au point d'origine, la logistique inversée est un processus efficient de planification, de mise en œuvre et de contrôle des flux de matières premières, d'encours, de produits finis et de l'information relative à ces flux, dont le but est de recapter la valeur des matières en les remettant à disposition dans une Supply Chain de retour ». Il s'agit donc pour l'entreprise de faire le collecte, le tri et opérer à la récupération de valeur des produits usagés. L'éco-logistique présente ainsi une approche réunissant clairement les performances économiques aux critères sociaux et environnementaux.

L'analyse établit par Jouenne (2010) prouve ainsi que « combiné aux trois leviers de fiabilité, d'efficience et de réactivité logistique – sources d'avantages économiques, sociaux et environnementaux – le levier éco-logistique renforce la contribution de la Supply Chain aux aspects sociaux et environnementaux de développement durable »¹⁵.

2.2 La place du transport dans la logistique durable

Le transport de marchandises, partie intégrante de la logistique d'une entreprise, est inévitablement intégré à la problématique lorsqu'il s'agit d'implanter une stratégie à caractère durable. En effet, le transport est reconnu et dénoncé comme générant des

¹⁵ Thierry JOUENNE, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 29, n°1, 2010

externalités environnementales négatives.

L'activité transport combine de plus en plus d'opérations multiples qui complexifient sa « représentation unique » au travers des flux physiques. Aux opérations de traitement de marchandises lui sont également associés le traitement des flux d'informations. On estime que la place du transport et de la logistique est liée aux conditions dans lesquelles la firme exerce son activité. Les contraintes que procurent l'approvisionnement, la production ou la distribution font émerger des besoins d'organisation des flux, et donc des besoins de transport, auxquels il faut répondre de manière adaptée (Blanquart et Carbone, 2008). Dans cette optique, si le processus logistique est contraint, le besoin de transport qui en découle doit être spécifique et adapté. La place du transport se retrouve donc dépendante des manœuvres mises en place par les entreprises en faveur de la durabilité.

Ainsi, un processus industriel se basant sur un niveau de stocks toujours disponible, mobilise des prestations « simples » à dominante matérielle. Dans ce cas, il sera plus facile de mettre en place des modes de transports alternatifs comme pourrait l'être le transport ferroviaire. La question de durabilité passe donc essentiellement par le transport. A l'inverse, dès lors que le processus de production se complexifie et requiert des opérations de flux plus complexes, comme une organisation en juste-à-temps par exemple, il ne s'agit plus d'opérations purement matérielles, mais également à forte tendance informationnelle et relationnelle. On s'appuie davantage alors sur la relation entre parties prenantes et la notion de durabilité du transport en lui-même pour s'étendre à un développement au niveau des opérations informationnelles. Il s'agit alors de développer notamment les actions de collaboration ou de mutualisation entre les acteurs de la chaîne (Blanquart et Carbone, 2008). Un dernier contexte peut être évoqué, celui de production sur commande (durabilité matérielle) pour des clients spécifiques (durabilité relationnelle), pour lequel la représentation de la durabilité se retrouve à la fois dans la dimension environnementale et le transport pouvant réduire les externalités environnementales négatives ; et la dimension relationnelle en pérennisant les relations avec les prestataires pour assurer une certaine stabilité.

On constate donc que la place du transport dans les politiques de durabilité des entreprises est variable et s'adapte aux leviers stratégiques établis.

Finalement, la mise en œuvre d'une logistique durable passe avant tout par l'implication des différentes parties prenantes. En premier lieu les collaborateurs, mais suivent également les fournisseurs et les clients. Les facteurs clés de succès sont indiscutablement l'implication et la formation des collaborateurs ; la coordination et le suivi des projets en mettant à disposition les moyens financiers adéquates ainsi que l'anticipation des contraintes réglementaires.

Qu'ils concernent la problématique environnementale, économique ou sociale, ces sujets partagent un axe transversal. La Supply Chain et ses concepts sont issus de cette volonté d'appréhender la performance de manière large et prouve que chaîne logistique et développement durable sont donc particulièrement compatibles.

Partie 2 – La Supply Chain Durable en action

Après avoir établi un tour d'horizon de la littérature et des différentes théories concernant le Supply Chain management et les politiques de développement durable des entreprises, plusieurs questions se posent pour déterminer quels impacts la mise en place de ces politiques responsables ont sur l'organisation des firmes et quelles performances résultent de ces stratégies.

Ainsi, la première phase de ce mémoire était d'énoncer des propositions de recherches sur lesquelles baser l'étude et devait donner lieu à la formulation de deux hypothèses présentées dans l'introduction. Celles-ci ont permis dans un premier temps de cibler les notions nécessaires à traiter dans la partie théorique et permettant la compréhension du sujet. La deuxième partie de ce mémoire est donc la présentation des résultats de l'enquête

terrain menée et permet de détailler, analyser et confronter ces hypothèses. Cette partie est primordiale car elle représente l'aboutissement du travail de recherche en proposant une analyse des questions posées grâce au traitement opérationnel du sujet.

I) Présentation de la méthodologie

1. L'étude qualitative

Dans le cas de la recherche engagée pour le mémoire, une enquête exploratoire en milieu opérationnel a été menée afin de traiter le sujet de la RSE au sein des entreprises. En effet, parti du large concept de développement durable, la responsabilité sociale des entreprises s'est progressivement introduite dans le monde des affaires pour aujourd'hui prendre une proportion grandissante. Si dans un premier temps, la notion de RSE n'était qu'une démarche volontaire des entreprises comme nous l'avons présenté au travers de l'étude théorique, une pression accrue se fait ressentir pour les firmes afin qu'elles adaptent leur développement économique à une idéologie de durabilité et de préservation de l'environnement.

Pour cette étude, le sujet s'est particulièrement axé sur le domaine de la logistique et la gestion de la Supply Chain. L'enquête terrain vise à comprendre quelles sont les conséquences en termes organisationnels de la mise en place d'une Supply Chain durable, ainsi que d'en analyser sa perception et sa performance. Savoir si celle-ci est considérée comme une opportunité source de profit potentiel et avantage concurrentiel, ou au contraire, si elle est davantage perçue comme une contrainte aux exigences réglementaires.

Pour réaliser une enquête terrain, deux méthodes de recueil de données sont envisageables. Il existe l'analyse quantitative et l'analyse qualitative. Pour répondre à mes interrogations, j'ai choisi de m'orienter vers la méthode qualitative, celle-ci étant plus exploratoire et basée

sur des observations et interprétations. Cela me permettant donc de réaliser une étude à partir de données descriptives et détaillées sur le sujet.

1. Les professionnels rencontrés

Dans le cadre de cette étude, les entretiens se sont réalisés auprès d'entreprises très différentes les unes des autres avec trois domaines d'activités bien distincts : l'industrie aéronautique, l'industrie agro-alimentaire ainsi qu'une société de services. La différenciation entre les entreprises se fait également au travers de la taille de la société. Pour l'entreprise Decomatic, opérant dans l'aéronautique, il s'agit d'une industrie de taille moyenne appartenant à une holding de moyenne envergure. Pour les deux autres entreprises du panel interrogé, elles appartiennent à des grands groupes internationaux dont les sociétés mères sont basées à l'étranger (Allemagne et Irlande). Enfin, une dernière particularité concernant ces interviews a été la possibilité d'obtenir un entretien avec la société Experian, basée en Angleterre.

Les demandes d'entretiens ne se sont pas adressées à secteur d'activité ou une typologie particulière d'entreprise car il semblait être davantage intéressant de se confronter à des firmes différentes les unes des autres. Les entreprises ayant pris part à l'enquête terrain sont les suivantes :

- **Saint Louis Sucre**

Société française spécialisée dans la fabrication et la distribution de sucre et spécialités sucrières. Filiale du groupe allemand Südzucker

- **Decomatic**

Société française spécialisée dans la fabrication de pièces détachées pour l'aéronautique

- **Experian Footprint**

Société basée en Angleterre spécialisée dans les solutions de comptage de visiteurs et analyses de la fréquentation des points de vente et centres commerciaux. Filiale

du groupe irlandais Experian PLC

2. L'entretien semi-directif

Pour réaliser cette étude qualitative, la méthode des entretiens individuels a été utilisée. Le choix s'est porté vers ce type d'entretien du fait qu'il se compose de questions ouvertes amenant la personne interrogée à répondre en développant et argumentant chacune de ses réponses.

Il existe par la suite différente manière de conduire un entretien individuel. Cela peut se présenter d'une façon non-directive ou semi-directive. Un entretien non-directif se constitue d'un thème central défini par l'investigateur et autour duquel il n'intervient plus pour guider, orienter les réponses de la personne interviewée. La discussion se base uniquement sur les réponses fournies sur lesquelles l'investigateur peut lui demander de rebondir ou approfondir.

L'entretien semi-directif, lui, permet de définir un certain cadre à la conversation et d'orienter la réflexion sur des pistes désirées par l'investigateur. Cette méthode semblait donc plus appropriée à mon étude.

Ainsi, afin de suggérer des thèmes de réflexion et d'orientation de la discussion avec la personne interrogée, la préparation d'un guide d'entretien a été nécessaire. Il permet de garder un fil directeur au travers des différentes questions posées et de maintenir les discussions relativement centrées sur le sujet. Il est présenté en Annexe 4.

Après avoir recueilli dans un premier temps les informations concernant le professionnel interviewé ainsi que sur l'entreprise dans laquelle il évolue, l'entretien se structurait autour de quatre axes :

- La Supply Chain au sein de l'entreprise

- La notion de RSE et l'application du développement durable dans la politique de l'entreprise
- Les impacts de la Supply Chain sur l'organisation
- La performance de la Supply Chain durable

2. Présentation et analyse des résultats

1. Présentation de la méthode

Les entretiens individuels réalisés ont permis de collecter de nombreuses informations. La première étape a été de retranscrire ces entretiens qui sont présentés dans les annexes 5 à 7.

La méthode qualitative utilisée pour cette enquête terrain a permis de faire ressortir des « grandes lignes » dans les recherches effectuées autour du thème de la gestion de la Supply chain et du développement durable. L'élaboration du guide d'entretien, comme expliqué précédemment, s'est établi autour de quatre thèmes. Afin de croiser et comparer les informations fournies par les différents interlocuteurs, nous avons choisi de présenter les résultats sous la forme d'un tableau analytique. Chaque réponse donnée par la personne interviewée est répartie par thème et permet ainsi de procéder à une analyse horizontale. Cette méthode permet d'avoir une vision d'ensemble de l'interview, tout en recoupant les réponses des personnes interrogées et donnant ainsi une meilleure appréhension des informations apportées.

2. Analyse et comparaison des données par thèmes

On rappelle que l'objectif de ces entretiens réside dans la confrontation des situations réelles observées en entreprise avec les théories énoncées en première partie de ce mémoire. A partir de toutes ces données collectées, l'intérêt est donc de les comparer, de chercher des similitudes entre des entreprises fondamentalement différentes et d'en

dégager des idées pouvant conforter les hypothèses émises en début de mémoire ou au contraire ouvrir de nouvelles pistes de réflexions.

Partie 1 – La Supply Chain au sein de l’entreprise

Saint Louis Sucre	Decomatic	Experian
<ul style="list-style-type: none"> - La Supply Chain de Saint Louis à pour but de tout harmoniser entre les différentes entités du groupe : logistique, informatique, comptabilité ... - Mise en place d’une Supply Chain commune au groupe et collecte des données, des prévisions relatives à la production centralisée pour faire la répartition depuis l’Allemagne. Le volume de marchandises destinées à la distribution est ensuite dispatché dans les différentes filiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Les fournisseurs sont considérés comme faisant partie intégrante de la Supply Chain, tout comme les consommables nécessaires au processus de production. Intégration des délais d’approvisionnement en matières premières et transformation en produit fini - Mise en place de la Supply Chain pour répondre aux besoins du lean manufacturing. - Objectifs de fiabiliser la Supply Chain, la rendre sûre, éviter tout problème de qualité. Et deuxième objectif de réduire les cycles (de production, de livraison, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistique au cœur de la Supply Chain. Départements achats, contrôle des coûts, gestion de stocks et organisation de la logistique inversée - Mise en place de la Supply Chain après le rachat par un groupe. Changement d’orientation de l’activité et nécessité de la mise en place de la Supply Chain - Objectifs de permettre la transition entre opérations nationales et internationales. Livrer les clients de la manière la plus efficace en respectant la politique RSE déjà implantée

La première analyse tirée de ses informations est que la notion de Supply Chain est perçue de manière différente selon les entreprises. A cette question, il m’a été demandé à chaque fois de préciser la notion de Supply Chain « sous-entendue », parlant d’un terme très large et « flou ». Le but était néanmoins d’obtenir une réponse sans que celle-ci soit biaisée par des indications complémentaires qui auraient pu être fournies. En résulte des interprétations très différentes selon les entreprises.

Pour l'entreprise de services Experian, la notion de Supply Chain renvoie à la définition de Van Hoek et Harrison (2005) d'un « groupe de partenaires qui de façon collective transforme un bien basic (amont) en un produit fini (aval) de valeur pour le client final, et qui gère les retours à chaque étape ». La Supply Chain est ainsi présentée comme regroupant différents départements tels que les achats, logistique, gestion des stocks, etc. Pour Decomatic, la vision de la Supply Chain est plus globalement l'intégration des activités apportant de la valeur ajoutée tout au long du processus de production.

Concernant les raisons de la mise en place d'une Supply Chain, on retrouve une similitude pour Saint Louis et Experian pouvant s'expliquer par la taille internationale des entreprises. Il s'avère en effet que le rattachement à un groupe nécessite une certaine organisation, et dans les cas ci-dessus, il s'agit de la mise en place d'une Supply Chain globale, ou pour Saint Louis une harmonisation entre celles qui opéraient déjà dans chaque entité.

Malgré la diversité des interprétations du rôle de la Supply Chain, on y retrouve l'objectif commun de la qualité et la satisfaction finale du consommateur. Pour Decomatic, l'idée est surtout d'installer des relations pérennes entre les différents acteurs intervenant lors de la phase de production et permettant d'assurer une qualité optimale. Elle s'associe également à la mise en place du lean management (ou production en juste-à-temps) et se révèle déterminante dans le bon fonctionnement de cette méthode de production.

Saint Louis Sucre	Decomatic	Experian
<ul style="list-style-type: none"> - Recours à des prestataires externes pour le transport et stockage car pas les capacités de tout stocker dans les locaux - Supply Chain performante doit avant tout privilégier la qualité. Etre également dans l'anticipation et l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - La production de matières premières est externalisée. ainsi que les phases de traitements des pièces (thermiques et de surface) pour des raisons environnementales, économiques et par manque de compétences dans le domaine. Le transport post-production est aussi externalisé <ul style="list-style-type: none"> - Une Supply Chain idéale dans la métallurgie serait capable de tout produire en interne grâce à un volume d'affaires économiquement viable. - Une Supply Chain performante délivre la qualité demandée, dans les délais prévus pour satisfaire le client, et se satisfaire elle-même économiquement parlant. L'idée de pérennisation des relations est primordiale avec un bon système de management 	<ul style="list-style-type: none"> - Externalisation du transport pour répondre à la demande internationale - Supply Chain performante avant tout basée sur la satisfaction du client final et la qualité du service rendu, en cherchant la réduction des coûts

Il n'est pas rare de voir des entreprises avoir recours à des sous-traitants pour gérer une partie de leur activité. Le cas des entreprises interrogées lors de ces entretiens ne fait pas exception, elles admettent toutes externaliser une partie de leur Supply Chain. La similitude commune aux trois entreprises étant l'externalisation du transport chaque admettant avoir des contrats avec des transporteurs réalisant une prestation en aval et même parfois en amont. Au-delà du transport, le stockage de la marchandise pour Saint Louis Sucre est également géré par un prestataire externe, l'entreprise manquant de place dans ses propres locaux pour exposer sa production en attendant de la distribuer. Pour ces 3 entreprises, cela se concentre donc en majorité sur l'aspect purement logistique de la Supply Chain. Pour Decomatic, les activités externalisées ont une proportion plus importante pour des raisons

économiques et environnementales, mais également pour un manque de compétences, notamment dans les opérations de traitements des pièces sont externalisées.

Enfin, en ce qui concerne les caractéristiques d'une Supply Chain performante, tous s'accordent à dire que la satisfaction du client en est la finalité. Si pour Saint Louis et Experian, on parle de la qualité du produit ou service rendu au client, pour Decomatic, il s'agit également de la qualité, la fiabilité des relations entre les différents acteurs de la Supply afin que celle-ci ne soit pas confrontée à des incidents si cette qualité n'est pas respectée.

Partie 2 – La notion de RSE et application du Développement durable dans la politique de l'entreprise

Saint Louis Sucre	Decomatic	Experian
<p>La notion de RSE est plus ou moins présente. Certaines actions sont déjà menées depuis longtemps mais pas de politique formalisée. C'est en cours d'installation et devrait être au point d'ici 2015. Une personne a été nommée à la tête du projet en Allemagne pour que cela soit appliqué depuis les « plus hautes instances »</p> <p>3 raisons à la mise en place de la RSE : répondre aux demandes des clients, aux échéances administratives et meilleure image de marque</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour améliorer la Supply Chain durable, développement du transport multimodal, optimiser le taux de remplissage des camions, vigilance accrue de l'hygiène alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise possède une politique environnementale et sociale. - Elaboration d'un référentiel de management utilisé comme « code de conduite ». - Respect des critères REACH, forte implication social avec hausse de l'autonomie des employés, dialogue permanents avec des organismes sociaux - Politique mise en œuvre à la suite de l'application du lean manufacturing - 3 volets de la RSE bien présents dans la politique de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un département central en charge de la RSE - Considère comme un devoir pour un grand groupe de préserver l'environnement - Elaboration d'un guide de valeurs avec les grandes lignes de la politique (actions économiques, environnementales et sociales) - Pour améliorer la Supply Chain durable, forte sélection des fournisseurs, mise en place de la logistique inversée, réduction des emballages et du transport

Dans cette partie concernant l'application de la RSE au sein des entreprises, il est d'ores et déjà important de noter que toutes les entreprises l'ont intégrée à leur politique, ou sont en phase de le faire. Pour Experian, l'intégration de pratiques socialement responsables vient d'une réelle intention de la firme qui éprouve la nécessité, en tant qu'acteur économique de grande envergure, de prendre ses responsabilités et d'engager des actions amenant à réduire son empreinte écologique et créer de la valeur pour la société au sein de laquelle elle est implantée. C'est le même sentiment qui domine pour Decomatic où les politiques RSE ont débutées dans les même temps que la mise en place du lean manufacturing, qui d'après M. Mazouer (Decomatic) « vont de pair ». L'attention est donnée particulièrement aux pratiques sociales et environnementales, avec des relations étroites avec différents organismes sociaux pour assurer la santé des travailleurs sur les lieux de travail. La reconfiguration de certaines méthodes de travail permettant une meilleure autonomie des employés a ainsi été observée. Sur le plan environnemental, cela se traduit par l'arrêt total de produits nocifs pour l'environnement, selon les recommandations de la loi.

Pour Saint Louis, certaines politiques sont déjà appliquées dans les différentes filiales du groupe Südzucker mais il n'existe pas de lien commun entre elles, chacun ayant pris ses propres initiatives. Saint Louis a ainsi établi une Charte avec certains fournisseurs pour s'assurer de la certification alimentaire du matériel utilisé pour le transport, une pratique qui n'était pas du tout appliqué en Allemagne par exemple. Néanmoins, dans les raisons évoquées par M. Gossart (Saint Louis) pour la mise en place de ces politiques communes au groupe, on retrouve une forme de contrainte et de « soumission » aux réglementations. Il évoque ainsi des obligations légales arrivant à échéance pour lesquelles ils n'ont pas encore pris les mesures adéquates (rapport extra-financier notamment). Parmi les autres raisons sont également mentionnées les volontés de se mettre au même niveau que les clients qui ont des demandes précises en termes de RSE dans la sélection de leurs fournisseurs ou le désir d'augmenter la visibilité du groupe face aux consommateurs. En effet, si les efforts étaient jusque là concentrés en interne sans le besoin de s'en justifier à l'extérieur, le constat est fait qu'il est devenu important pour une entreprise de communiquer sur ces engagements en matière de développement durable auxquels les parties prenantes sont très attentives et réceptives.

Partie 3 – Les impacts sur l’organisation de la Supply Chain

Saint Louis Sucre	Decomatic	Experian
<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de la Supply Chain a entraîné le regroupement de services centraux basés en Allemagne pour permettre l’harmonisation. Chaque filiale fonctionnait individuellement pour le service logistique, qualité, etc. - Mutualisation des approvisionnements peut être source d’économies mais dépend des domaines d’activités et des volumes. Contraintes pour l’agro-alimentaire (sucre en particulier) - Difficultés de rencontrer un industriel dans une même zone géographique restreinte avec client en commun 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour une entreprise de taille moyenne, l’organisation de la Supply Chain reste majoritairement en interne, mais il existe certaines coordinations avec les clients (ex : différenciation retardée) - Possibilité de mutualisation d’achats à l’étude. La taille de l’entreprise détermine cette possibilité par les volumes que sa production représente. Envisager de passer par des intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en place de la Supply Chain globale a nécessité la recentralisation de certaines activités : service achats, reporting, opérations de recyclage - Fonctionnement actuel avec un stock de consignation chez le fabricant et livraison en dépôt au plus près du consommateur final - Les points clés d’une Supply Chain durable sont : forte stratégie RSE au sein du groupe, sélection partenaires partageant la même vision, être conscient des risques et opportunités de l’environnement

La partie de l’entretien axée sur les impacts de la Supply sur l’organisation de l’entreprise a fait ressortir de multiples différences. Dans un premier temps, on constate que pour les entreprises appartenant à un grand groupe international, la Supply Chain possède souvent un pilotage central depuis le siège, situation que l’on retrouve ici pour Experian et Saint Louis.

Pour Decomatic, en tant que moyenne industrie, les impacts de la Supply Chain sur l’entreprise sont donc restés principalement en interne. Mais cela les a malgré tout amenés à collaborer davantage avec certains clients pour mettre en place des stratégies adaptées.

Sur ce thème, une seconde question amenait le professionnel à donner son opinion sur les solutions de mutualisation. On constate au travers des réponses que ceux qui n’en appliquent pas pour l’instant y réfléchissent ou l’ont envisagé mais que cela dépend de certains facteurs. Pour Expendia, la seule entreprise fonctionnant avec un système de

collaboration se base sur une mutualisation des stocks avec un partenaire en amont de la chaîne logistique.

Pour les deux autres répondants, ceux-ci se heurtent à des difficultés. Pour Saint Louis, la particularité du sucre présente des contraintes. Il ne peut être transporté ou stocké qu'avec d'autres produits alimentaires répondant à des caractéristiques précises (le sucre ne peut par exemple pas être transporté avec du café pour une question d'odeur pouvant infiltrer le produit). Il n'est donc pas facile de trouver un partenaire correspondant à ces critères. Dans le cadre d'une mutualisation des transports de distribution, l'entreprise doit faire face à la difficulté de trouver un industriel avec qui un client est commun et qui est présent dans un périmètre relativement restreint.

Enfin, les critères énoncés pour décrire une Supply Chain durable présentent avant tout la notion de valeur de la RSE, qu'elle soit au sein de l'entreprise mais également entre les partenaires.

Partie 4 – La performance de la Supply Chain durable

Saint Louis Sucre	Decomatic	Experian
<ul style="list-style-type: none"> - Supply Chain durable considérée il y a encore peu de temps comme contrainte. Prise de conscience de la nécessité d'en faire une opportunité. Pas de valeur ajoutée par rapport à ce qui se faisait déjà, sentiment « d'affichage » plus que d'action - Facteurs pouvant restreindre les entreprises à mettre en place une Supply Chain durable : investissement important & changements organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut savoir prioriser les sujets – certains sont importants à être traités et doivent être faits rapidement, d'autres représentent davantage une contrainte. La mise en conformité et la notion de durabilité n'est pas si simple à appliquer. - Facteurs pouvant restreindre les entreprises à mettre en place une Supply Chain durable : les coûts et problématique difficile à apposer en pratique 	<ul style="list-style-type: none"> - Supply Chain durable protège l'image de marque de l'entreprise et source de différenciation. Permet aussi de respecter les réglementations et se protéger des risques potentiels - Facteurs pouvant restreindre les entreprises à mettre en place une Supply Chain durable : manque de connaissances et de recherches des bénéfices que cela apporte

- Plus il y a d'intervenants, plus cela se complexifie mais il y a malgré tout un certain cadre établi avec les certifications et réglementations

- Etendue de la Supply Chain peut être l'investigatrice du développement durable au sein de l'entreprise : logistique inversée, emballage, adaptation du transport

Cette partie permet de s'apercevoir que les avis sont relativement contrastés concernant l'évocation de la performance de la Supply Chain durable. En effet, l'idée de cette question était de savoir si les entreprises considéraient cela comme l'opportunité de s'ouvrir vers de nouvelles perspectives, de nouveaux marchés ; ou si cela s'apparentait davantage à une contrainte imposée par les réglementations fleurissantes. Parmi les trois personnes interrogées, trois avis différents se dégagent. Pour Experian, cela ne fait pas de doute, la Supply Chain durable est une réelle opportunité pour l'entreprise en termes d'image de marque, de visibilité et de différenciation. Pour Decomatic, le propos est plus nuancé. M. Mazouer considère que certaines réglementations vont à l'encontre de l'intérêt même de l'entreprise et sont donc difficilement applicables tandis que certaines doivent être mise en place rapidement car elles sont de l'intérêt de tous. Enfin pour Saint Louis, on voit d'abord la contrainte réglementaire et la nécessaire adaptation pour être en conformité avec la loi, avant d'en chercher la potentielle opportunité.

Chacun s'accorde néanmoins à dire que le principal frein à la mise en place de la Supply Chain durable au sein d'une entreprise est son coût. En termes financiers comme en termes de moyens humains nécessaires pour s'adapter au changement car son application n'est pas si simple et occasionne de nombreux changements. Le nombre d'intervenants et donc l'étendue de la Supply Chain semble également rendre la tâche plus difficile selon les propos de Decomatic.

Au contraire, M. Davies (Experian) considère que l'étendue de la Supply Chain est un très bon champ d'application aux différentes pratiques de la Supply Chain durable et permet ainsi d'accroître l'engagement global de l'entreprise dans l'optique du développement durable.

Saint Louis Sucre	Decomatic	Experian
<ul style="list-style-type: none"> - L'externalisation est synonyme automatiquement d'une perte de contrôle et de maîtrise de sa Supply Chain. Nous avons pour lutter contre cela une organisation nous permettant d'assurer que le niveau d'exigence en interne en termes de qualité, ou impact environnemental soit également respecté chez le prestataire externe - Pour maîtriser sa Supply Chain, l'élaboration de Charte ou Code de conduite engageant le prestataire et l'entreprise est essentiel, ainsi que de fixer un système d'audits réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> - L'externalisation doit être bien encadrée. Dans l'aéronautique, la qualité est le sujet central, les fournisseurs sont donc référencés et audités régulièrement. On en revient à la notion de fiabilité - Pour maîtriser sa Supply Chain, il faut faire les bons choix de fournisseurs et s'installer dans une relation à long terme avec eux. L'analyse est importante : l'analyse des compétences du fournisseur mais également l'analyse de la demande interne pour qu'elle soit adaptée à la capacité du fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> - L'externalisation représente un avantage compétitif pour toute entreprise mais cela à besoin d'être surveillé pour préserver l'environnement local - Pour maîtriser sa Supply Chain, il faut s'engager avec les partenaires, établir des chartes et des systèmes permettant de contrôler la Supply Chain dans son ensemble

Les dernières questions portaient sur la perception de l'externalisation et les risques que cela pouvait engendrer sur la maîtrise de la Supply Chain, d'autant plus quand il s'agit d'une Supply Chain durable. On constate que tous parlent de l'importance de contrôler ces activités sous-traitées car comme le précise Saint Louis, toute externalisation s'associe à une perte de maîtrise sur les opérations. Afin de rester maître des différentes opérations prenant place au cœur de leur Supply Chain, les personnes interviewées s'accordent à dire que le choix du fournisseur est primordial, et la relation entretenue avec lui l'est encore plus. Pour préserver la qualité de la Supply Chain, les différents acteurs de la chaîne doivent être partenaires, s'installer dans une coopération sur le long-terme et partager les mêmes valeurs, les mêmes attentes, qui peuvent se concrétiser par la mise en place de charte liant les deux parties. Pour s'assurer de la qualité du service rendu, la solution à laquelle il paraît indispensable d'avoir recours est l'audit permettant de certifier la qualité du travail effectué.

3. Bilan de l'analyse par thèmes

Nous pouvons constater que les trois professionnels interrogés ont été témoins et parfois même acteurs de la mise en place de Supply Chain adaptée à des critères environnementaux et la notion de responsabilité sociale et sociétale au sein de leurs entreprises respectives. Ces trois firmes évoluant dans des secteurs totalement différents, cela nous a permis d'avoir des exemples hétérogènes et complémentaires. En effet, si toutes les entreprises sont aujourd'hui impliquées dans une démarche RSE au sein de la Supply Chain, elles le sont à des stades différents et présentent des caractéristiques propres à chacune.

II) Analyse du contenu – lien avec les hypothèses de recherche

Cette dernière partie est destinée à reprendre les différentes propositions de recherche formulées au début de cette étude. L'intérêt est de relier les propos recueillis auprès des professionnels interrogés aux données conceptuelles étudiées précédemment. En théorisant certains éléments des discours, nous pourrions confirmer ou non les idées émises. Nous gardons néanmoins à l'esprit que l'échantillon terrain étudié n'est pas assez volumineux pour en faire des propos généraux, mais tâcherons d'en ressortir les idées directrices.

Hypothèse de recherche 1 –

Une modification totale de la Supply Chain est nécessaire pour une entreprise afin d'intégrer les critères RSE.

Cette proposition de recherche est établie sur l'idée que la Supply Chain durable n'est pas une « évolution naturelle » de la Supply Chain classique avec l'intégration de certains critères sociaux ou environnementaux. Cette hypothèse tend à supposer que pour disposer d'une Supply Chain durable, des changements profonds sont à opérer en matière d'organisation de la chaîne logistique.

Dans le contexte actuel, l'entreprise doit, pour être compétitive et rivaliser avec ses concurrents, rechercher continuellement l'amélioration de sa performance économique en y intégrant désormais des aspects environnementaux incontournables. Pour rappel, la mise en œuvre d'une Supply Chain durable a pour objectifs « de rendre les opérations internes plus fiables par un processus d'amélioration continue lié au développement durable (implication du personnel, réduction des pertes, préservation de l'énergie et contrôle des émissions polluantes » (Akono et Fernandes, 2009).

En évoquant ces diverses actions, il paraît donc évident que certains changements vont être nécessaires pour adapter la Supply Chain classique actuelle à des critères de « durabilité ». Pour autant, cela ne reste qu'une interprétation qu'il va être utile d'étudier plus en détails pour en connaître les aboutissants de manière concrète.

Si l'on se base sur les entretiens réalisés précédemment et l'analyse faite sur le thème des impacts de la Supply Chain sur l'organisation de l'entreprise, une première similitude avait été observée. En effet, parmi les trois entreprises interrogées, toutes avaient reconnu avoir rencontré des réorganisations suite à la mise en place de la Supply Chain. Néanmoins, il faut nuancer ces avant-propos par le faible nombre de témoignages ainsi que par la nature différente pour chaque entreprise des changements opérés, et leur degré de réorganisation. Si pour certains les changements n'affectent qu'une partie mineure de la chaîne logistique, ils peuvent s'avérer beaucoup plus importants dans d'autres contextes.

Dans leur réflexion apportée sur les impacts du développement durable sur les organisations logistiques, Akono et Fernandes (2009) distinguent deux natures différentes de changements. Selon eux, « le management de la Supply Chain associé au développement durable dans ses dimensions environnementale, économique et sociale, impacte les modes de gestion des flux physiques et le management des relations entre les différents acteurs concernés (fournisseurs, prestataires, clients) ».

Leur premier impact se situe sur le mode de gestion des flux physiques. La réorganisation des activités logistiques semble en effet inévitable de part son importance au sein de la Supply Chain. On cible donc majoritairement les actions de transport et de stockage. En effet, si l'on s'en réfère aux entretiens réalisés, les Supply Chain ont été reconfigurées dans

le but d'optimiser les espaces et les pratiques logistiques dans le respect des normes et réglementations, dans le but de réduire leurs externalités négatives.

Ainsi, l'exemple d'Experian peut être pris avec la mise en place de stocks de consignation, que l'on peut associer à la pratique de mutualisation de moyens de stockage. En effet, l'entreprise s'est associée avec son fabricant afin de limiter le recours au transport et les coûts de stockage. Lorsque le fournisseur est à même de fournir le produit à l'entreprise, au lieu de le transporter et le mettre à disposition au sein d'un entrepôt central, le fournisseur garde le produit en stock et ne le livrera qu'au dernier moment, et au plus près du client final. De cette manière, le transport vers un dépôt intermédiaire appartenant à Experian est supprimé et permet d'améliorer l'empreinte logistique de l'entreprise.

Pour adapter ses modes de transports à des pratiques plus respectueuses de l'environnement, Saint Louis s'est elle tournée vers des solutions multimodales. En effet, le transport combiné routier – ferroviaire – maritime est utilisé pour les trajets longues distances, notamment lorsqu'il s'agit d'exportations vers l'Italie ou l'Angleterre.

Le deuxième impact évoqué par Akono et Fernandes correspond à un changement dans le management des relations entre les différents acteurs de la Supply Chain, pouvant ainsi inclure les fournisseurs, les prestataires et les clients. Dans ce contexte, les trois entreprises interrogées présentent des similitudes. En effet, toutes parlent de notion de fiabilisation, notamment avec les fournisseurs. En ce sens, les relations ont été modifiées pour s'orienter sur le long terme. Si l'on prend l'exemple de Saint Louis, les relations avec les prestataires se sont adaptées pour respecter certaines normes et exigences environnementales et ont été clarifiées par la signature d'une Charte de la part du prestataire logistique. Pour Decomatic, ce sont les relations avec les fournisseurs qui ont évolué avec la mise en place du lean manufacturing et de la démarche RSE au sein de la Supply Chain. Ainsi, pour réduire les délais d'approvisionnement et de fabrication des produits, l'entreprise et son fournisseur se sont mis d'accord sur un système de mutualisation des données afin de partager les prévisions de demande et l'état des stocks pour produire de manière optimale. La mise en place de ce système a nécessité de gros changements et adaptations au sein des deux sociétés.

On peut estimer que dans l'évolution des relations entre partenaires de la Supply Chain, les

plus gros changements peuvent avoir lieu en interne. En effet, pour deux des entreprises interrogées, la RSE appliquée à la politique d'entreprise globale a amené à la création de services centraux au siège des corporations et entraîné une réorganisation de tout le fonctionnement interne de la Supply Chain avec notamment la centralisation de certaines fonctions comme celle de la logistique ou gestion des stocks. Cette politique s'est accompagnée de la création d'une direction dédiée aux problématiques de développement durable et RSE chargée de piloter les actions à mettre en place dans chaque filiale.

Enfin, l'impact sur les relations avec les différentes parties prenantes composant la Supply Chain peut se constater au travers de l'introduction de nouveaux acteurs. En effet, les consommateurs ont exprimé le besoin grandissant de voir les entreprises se tourner vers des pratiques socialement plus respectueuses mais également en faveur de l'environnement. Aujourd'hui, l'image de marque de l'entreprise peut se révéler un atout important lorsque celle-ci véhicule des valeurs de développement durable. Les entreprises ont ainsi dû s'adapter pour communiquer plus clairement sur leur politique responsable.

Face à ces observations, et comme l'ont pu affirmer Fernandes et Akono dans leur étude, la mise en place de stratégies de responsabilité sociale et sociétale pour les entreprises, s'accompagnent presque systématiquement de changements en termes d'organisation. Reynaud et al. (2010) traduisent cette observation par un phénomène d'éco-innovation organisationnelle qu'ils définissent comme « toute nouvelle forme d'organisation, nouvelle définition des rôles, nouvelle règle ou procédure, nouvelle modalité de prise de décision ou de gestion des ressources humaines, nouveau mode de communication ou pratique de gestion au sein des organisations, qui contribue directement ou indirectement à l'amélioration de l'état de l'environnement au sens large incluant les aspects sociaux et sociétaux ».

Pour Hau L. Lee (2010), « il ne faut pas ajuster [sa] Supply Chain, mais la repenser de bout en bout¹⁶ ». Ainsi, de petits ajustements dans l'organisation et la gestion de la chaîne logistique seraient loin d'être suffisants pour bénéficier d'une réelle Supply Chain durable. Les clés de celle-ci résident notamment dans le fait de repenser totalement sa manière de produire afin

¹⁶ Lee, H. L., « Don't tweak your Supply Chain – Rethink it end to end », Harvard Business Review, 2010

de rendre son processus plus durable, plutôt que d'effectuer de légères modifications par activités, et qui au final n'occasionnent aucun bénéfice lorsqu'elles sont observées à l'échelle de la Supply Chain entière. La collaboration avec les compétiteurs serait également une solution à sérieusement envisager pour rendre sa Supply Chain réellement durable. L'exemple est présenté de la plateforme ERP (European Recycling Platform) partagée entre Hewlett-Packard, Electrolux, Sony et Braun et qui a permis de réduire les coûts respectifs de recyclage de 35%.

Ces différentes observations et analyses permettent de valider l'hypothèse émise selon laquelle l'engagement des entreprises vers des politiques orientées sociales, environnementales ou économiques suppose des adaptations en rupture totale avec les pratiques d'une Supply Chain classique. Il faut néanmoins nuancer le propos quant à la rupture totale, puisqu'il semble possible d'après les informations recensées en entretien de réorganiser partiellement la Supply Chain tout en la rendant plus durable.

Hypothèse de recherche 2 –

La Supply Chain durable représente une contrainte plus qu'un avantage concurrentiel et freine les entreprises dans leurs démarches.

Cette proposition de recherche est établie à partir de l'idée que la mise en place de stratégies durables au sein de la Supply Chain serait une contrainte pour les entreprises, davantage que la source d'un potentiel avantage concurrentiel.

Rappelons que la Responsabilité Sociale des Entreprises est défini par la Commission Européenne (2001) comme l'intégration volontaire de préoccupations sociales, économiques et environnementales dans les activités de l'entreprise. En partant de ce principe, l'entreprise possède une grande liberté pour définir les politiques et stratégies de sa Supply Chain durable. Néanmoins la pression des parties prenantes est de plus en plus forte pour les entreprises, et l'apparition de nouvelles réglementations poussent les entreprises à se

mettre au diapason concernant leurs engagements sociaux et environnementaux. Le développement durable pourrait ainsi être perçu comme une contrainte à cause de toutes les exigences que cela implique.

Il est finalement possible de dresser trois types de motivation à la mise en place d'une Supply Chain durable. La première est une approche défensive, où l'intention première est la recherche de la protection de l'image de marque ainsi que pour assurer le respect des réglementations. On la distingue de l'approche économique où ici, la politique RSE est considérée comme un levier pour réduire le coût total de possession du produit. Enfin, on peut évoquer l'approche offensive autour de laquelle on considère que les achats durables permettent la création de produits « verts » en exploitant mieux les innovations environnementales proposées par les fournisseurs.

Si l'on s'en tient aux discours tenus par les professionnels interrogés, seul un sur les trois possède une approche défensive de la RSE. En effet, pour Saint Louis, l'application de politiques durables a longtemps été perçue comme une contrainte et se sont les échéances réglementaires qui poussent aujourd'hui l'entreprise à s'y mettre. Pour autant, la personne interviewée estimait qu'à partir de la contrainte, il était important d'en tirer une opportunité en développant un peu plus les stratégies et allant au-delà des réglementations imposées par la loi.

Pour les deux autres entreprises, la RSE a été implanté volontairement car le sujet avait été bien étudié et prouvait qu'il était source de bénéfices. Experian fait notamment allusion à la possibilité de réduire de façon importante le coût total d'acquisition. La notion d'image de l'entreprise est néanmoins évoquée par les trois entreprises. En effet, ils estiment que pouvoir communiquer auprès des parties prenantes et des consommateurs sur les pratiques respectueuses de l'environnement et les efforts effectués sur l'aspect social, apporte une retombée économique évidente.

On constate donc que lorsque la politique n'est, dans un premier temps, pas volontaire il s'agit uniquement de mettre en place une organisation permettant de respecter les réglementations imposées par la loi. Et dans un deuxième, l'idée de protection de l'image de marque de l'entreprise est également exprimée. Ces observations font échos à l'étude

menée par l'Observatoire de la Supply Chain en 2010 qui observait que sur l'année 2008, les deux premières motivations pour mettre en œuvre des actions vertes étaient les « réglementations environnementales » et « l'amélioration de l'image », cela bien avant « l'acquisition de nouveaux marchés ». On peut donc en venir à se demander si la Supply Chain durable présente réellement un intérêt économique et un potentiel avantage concurrentiel pour les entreprises se lançant dans la RSE.

Blanquart et Carbone (2009) statuent sur le fait que « le développement durable dans sa déclinaison opérationnelle reste toujours lié à la rentabilité économique des stratégies mises en place ». Ce propos illustre la contradiction qui règne dans l'application des démarches de RSE. En effet, il semble que les trois volets du développement durable ne soient perçus à valeur égale et que c'est l'intérêt économique qui primera pour la mise en place ou non d'actions.

Dans cette optique, on peut prendre le cas de Saint Louis qui fait le choix délibéré de continuer avec le transport routier comme moyen de transport principal malgré les fortes externalités négatives (émissions CO², encombrement des réseaux routiers, etc.). L'entreprise n'envisage pas de fonctionner autrement car c'est le moyen le plus simple et le plus adapté à leur processus de distribution. Le train serait à même de substituer le transport routier mais il est jugé trop coûteux. En interrogeant ces trois professionnels, sur la question faisant référence aux éventuels freins pouvant restreindre les entreprises à s'impliquer dans la RSE, c'est la notion de coût, d'investissement qui a été soulevée à chaque fois. Est également évoqué le fait de ne pas avoir estimé les bénéfices potentiels de la Supply Chain durable. En effet, il n'est pas rare de constater que de nombreuses entreprises ne se positionnent pas en matière de développement durable, car l'investissement de base est en général important et la vision n'est pas portée sur le long terme. Or la rentabilité d'un investissement ne doit pas s'évaluer sur une vision à court terme mais bien à long terme.

Porter et Kramer (2011) évoquaient au travers de leur notion de « création de valeur partagée » cette tendance des firmes à penser uniquement à leur profit économique et les gains à court terme. Selon eux pourtant « les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale ». Une chaîne de valeur pensée sur le profit

économique de l'entreprise autant que sur des objectifs sociétaux seraient donc source de bénéfices et d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

Ainsi, si parmi les entreprises interrogées, la RSE en tant que contrainte est évoquée au même titre qu'une source d'opportunité et de bénéfices, il semble que les entreprises soient relativement conscientes de l'intérêt qu'elles ont à la mise en place de stratégies durables au sein de leur politique d'entreprise, et d'autant plus au sein de leur Supply Chain car même si le gain n'est pas économique (idée de valeur ajoutée du produit ou service rendu) ou que le profit économique ne se fait pas ressentir sur le court terme, cela se transforme en gain financier sur le long terme. On peut donc réfuter l'hypothèse selon laquelle la RSE est avant tout une contrainte pour l'entreprise et affirmer que les opportunités surpassent ces éventuelles contraintes.

Conclusion

Le sujet de cette étude portait sur la relation existant entre le management de la Supply Chain et les politiques durables de l'entreprise.

En effet, les préoccupations environnementales se font de plus en plus fortes avec les conséquences du réchauffement climatique, la crise des ressources naturelles, etc. Restées pendant longtemps des préoccupations du « domaine public », les entreprises sont depuis peu confrontées à la pression notamment exercée par les consommateurs et les associations de défense de l'environnement pour que les sociétés privées commencent à intégrer les risques et qu'elles se soucient davantage de leur mode de production. Une revue de littérature a permis dans un premier temps de faire état des recherches en relation avec le développement durable, et celui-ci adressé aux entreprises, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Nous avons par la suite choisi d'orienter les recherches sur la Supply Chain, fonction au cœur de la chaîne de valeur et l'importance stratégique de sa gestion. Nous avons d'ailleurs cherché à comprendre quels étaient les caractéristiques d'une Supply Chain durable ainsi que ses enjeux.

L'étude théorique menée en premier lieu était destinée à être appuyée par une « approche opérationnelle » avec des entretiens auprès de professionnels. Des informations et des témoignages ont été collectés nous permettant petit à petit de répondre à la problématique annoncée en début de mémoire.

Avant de répondre à la problématique, nous pouvons déjà exposer les résultats de recherche qui ont mené à la validation d'une des hypothèses de recherche, et ont réfuté la deuxième.

En effet, la première hypothèse supposait que les entreprises devaient faire face à des réorganisations importantes au sein de leur Supply Chain à partir du moment où l'on y intégrait les critères de responsabilité sociale. Cette proposition a ainsi pu être validée et nous permet de partir du principe que l'application de pratiques plus écologiques modifie nécessairement le design d'une Supply Chain « classique ». Cette conclusion a été tirée au

regard des constats établis par les entreprises interviewées. Pour chacune d'entre elles, des réorganisations ont été nécessaires et cette réponse peut d'autant plus être affirmée que les organisations reposent sur des applications de la Supply Chain durable totalement différentes.

La deuxième hypothèse traitait de la vision que se faisait les entreprises de la mise en place de critères RSE au sein de leur Supply Chain. Nous supposions que cela représentait davantage pour elles un inconvénient à la mise en place qu'une opportunité. Néanmoins, après analyse des réponses apportées, nous avons pu constater que cela n'était pas réellement le cas. Si certaines entreprises pouvaient adopter une approche défensive et se contenter d'appliquer les politiques nécessaires pour répondre aux exigences réglementaires, elles s'accordaient globalement sur les bienfaits que pouvaient apporter de telles pratiques (gain économique, valeur ajoutée du produit). Si cela pouvait donc partir d'une contrainte pour les entreprises peu convaincues, elles ont su la transformer en opportunité à saisir. En réfutant donc notre hypothèse de base, nous pouvons donc aller dans le sens inverse et affirmer, en nuancant nos propos malgré tout, que la politique durable au sein de l'entreprise est vécue comme une opportunité pouvant être source d'avantage concurrentiel.

Si l'échantillon d'entreprises interrogé n'est pas assez conséquent pour faire de nos réponses aux hypothèses des généralités, nous nous appuyons néanmoins sur des informations complémentaires tirées d'articles de recherches ou d'enquêtes terrain. Cela nous permet donc d'apporter, en toute proportion gardée, une réponse à la problématique de cette étude.

Peut-on concilier performance économique et Supply Chain durable ? Les entreprises trouvent-elles une réelle valeur ajoutée aux démarches RSE au sein de leur chaîne logistique ?

L'étude théorique a permis de mettre en avant les différentes adaptations de la Supply Chain durable avec des actions tout au long de la chaîne de valeur, de sa phase de conception, en passant par la production puis le transport, avant d'envisager la fin de vie du produit et sa

phase de recyclage. Pour Akono et Fernandes (2008) « le bénéfice économique de telles actions semble indéniable ». Il semblerait donc que la réponse à la question soit positive.

Mais la condition de « succès » réside nécessairement dans l'intérêt que l'entreprise émet à intégrer les préoccupations environnementales et sociales au sein de sa stratégie d'entreprise. En effet, pour les entreprises se contentant uniquement de respecter les exigences réglementaires mais ne cherchant pas à les devancer, les surpasser, le bénéfice ne reste que moindre. On peut pour appuyer notre réponse se baser sur les travaux de Porter et Kramer (2011) et de leur « création de valeur partagée » qui traduit de réelles performances économiques pour l'entreprise à partir du moment où celle-ci s'engage au-delà des exigences réglementaires. En créant de la valeur économique pour elle-même, elle crée de la valeur pour la société et permet d'enclencher un cercle vertueux autour de son activité.

Pour aller un peu plus loin dans la réflexion, nous pourrions nous questionner sur la mesure de ces performances. En effet, si le thème du développement durable et de la responsabilité sociale a été largement étudié, il existe quelques travaux sur la performance des entreprises en relation avec ce sujet, mais peu arrivent à statuer sur des indicateurs permettant de mesurer réellement les performances de ces entreprises en matière de développement durable. Si le volet économique semble pouvoir se vérifier par des indicateurs assez simples, pour l'aspect environnemental ou social, cela est beaucoup plus flou.

Certaines entreprises peuvent avoir tendance en effet à vanter des pratiques sociales ou environnementales alors qu'elles ne sont en pratique que moindre. Il faut ainsi savoir différencier les véritables actions vertes du *greenwashing* (ou éco blanchissement), définit comme le fait « pour une entreprise [d'] orienter ses actions marketing et sa communication vers un positionnement écologique. C'est le fait souvent, de grandes multinationales qui de par leurs activités polluent excessivement la nature et l'environnement. Pour redorer leur image de marque, ces entreprises dépensent dans la communication pour « blanchir » leur image, c'est pourquoi on parle de *greenwashing*¹⁷ ».

¹⁷ Source : Définition du *greenwashing* de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)

En effet, Boiral (2006) accuse la gestion environnementale de « mythe rationnel » « se traduisant par l'adoption de concepts ou de modèles rationnels qui, côté jardin, permettent de sauver les apparences mais qui, côté cour, à l'intérieur des organisations, sont plus ou moins dissociés des pratiques réelles ».

Ainsi, en l'absence d'indicateurs fiables, les entreprises sont relativement libres de communiquer sur leurs politiques durables, et plus particulièrement sur le volet environnemental, évaluées par des méthodes plus ou moins précises et fiables, ceci dans un souci de fournir une bonne image auprès des consommateurs notamment.

Le sujet d'une prochaine étude, venant compléter celle-ci pourrait ainsi s'axer sur les outils de mesure de la performance environnementale et sociale des entreprises.

Annexes

Annexe 1 – Les lignes directrices de la norme ISO 26000 et NF X 50-135-1

Annexe 2 – Les dimensions du Management Durable de la Supply Chain

Annexe 3 – Représentation de la Supply Chain verte

Annexe 4 – Guide d’entretien

Annexe 5 – Interview avec Saint Louis Sucre

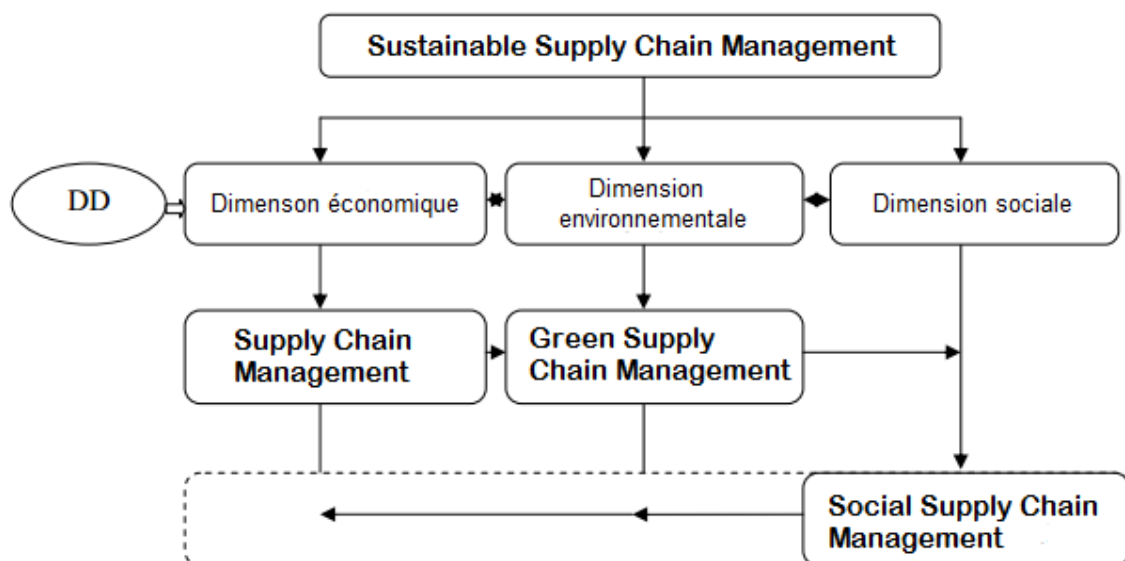
Annexe 6 – Interview avec Decomatic

Annexe 7 – Interview avec Experian

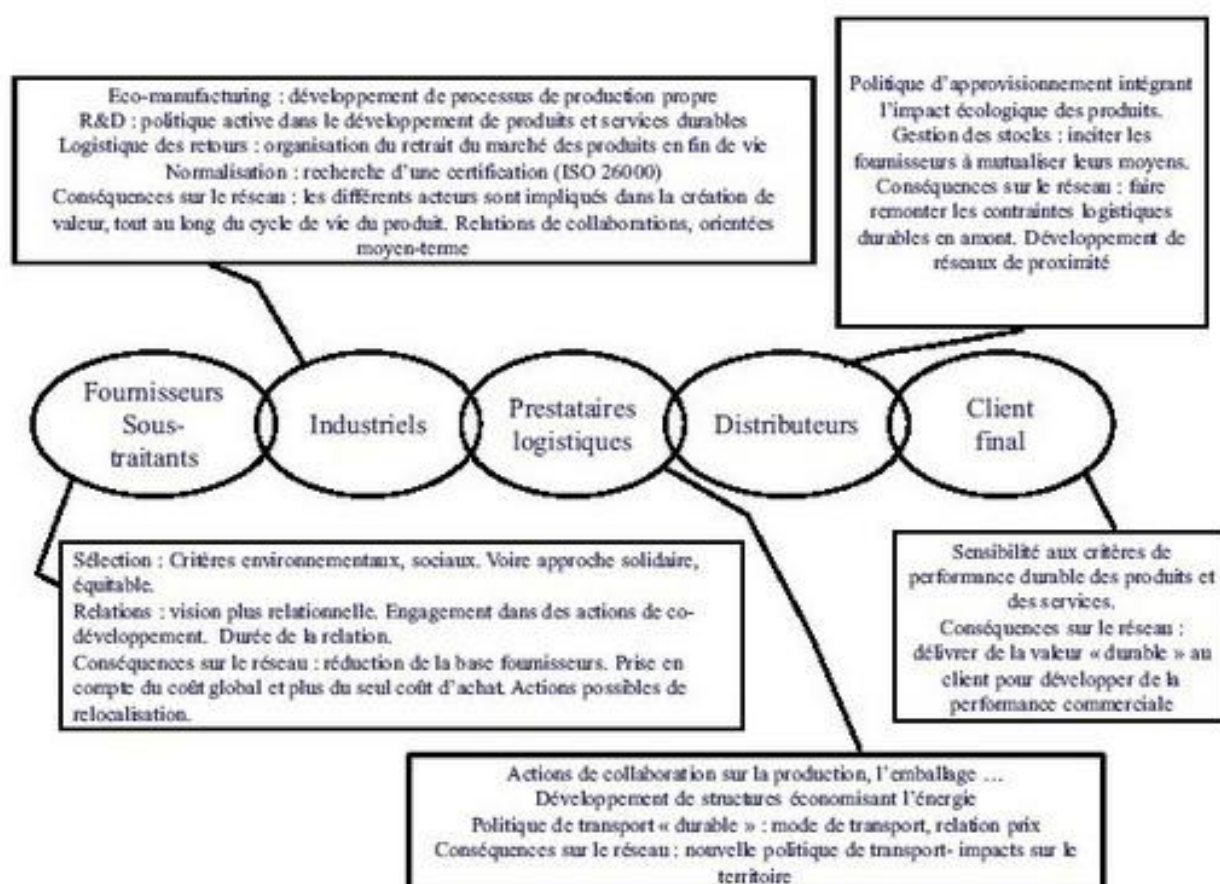
Annexe 1 – Les lignes directrices de la norme ISO 26000 et NF X 50-135-1



Annexe 2 – Les dimensions du Management Durable de la Supply Chain (Morana, 2010)



Annexe 3 – Représentation de la Supply Chain verte (Akono et Fernandes, 2009)



Annexe 4 – Guide d’entretien

Informations sur l’entreprise :

- Nom de l’entreprise
- Lieu
- Secteur d’activité

Informations sur la personne interrogée :

- Nom
 - Fonction au sein de l’entreprise
-

Partie 1 – La Supply Chain au sein de l’entreprise

Quelles sont les caractéristiques de votre Supply Chain ?

Quand a-t-elle été mise en place et pour quelles raisons ?

Quels en étaient les objectifs recherchés ?

Avez-vous recours à l’externalisation pour une partie de votre Supply Chain ? Quelles sont les fonctions ? Pour quelles raisons ?

Quelles sont selon-vous les caractéristiques d’une Supply Chain performante ?

Partie 2 – La notion de RSE et application du DD dans la politique de l’entreprise

La notion de Développement durable et RSE est-elle présente dans votre politique d’entreprise ?

Si oui, Pour quelles raisons cette démarche a été adoptée ? Quelles en sont les caractéristiques ?

Si non, pour quelles raisons cette démarche n’a pas été faite ?

La RSE comporte 3 critères : Social, économique, environnemental. L’un d’entre eux est-il privilégié ? Pourquoi ?

Quelles seraient les solutions que vous mettriez en place dans votre organisation logistique pour répondre aux exigences du Développement durable ?

Partie 3 – Les impacts sur l’organisation de la SC

Quelles ont été les impacts en termes organisationnels de la mise en place de la Supply Chain au sein de l’entreprise ?

Que pensez-vous des pratiques de gestion collaborative comme la mutualisation par exemple?

Pour vous, quelles seraient les caractéristiques d’une chaîne logistique durable ?

Partie 4 – La performance de la SC durable

Quels impacts a la mise en place de la Supply Chain durable sur la performance de l’entreprise ? (opportunité/avantage concurrentiel ; frein/contrainte)

Quels sont les facteurs qui pourraient restreindre les entreprises à appliquer les principes d’une Supply Chain durable ? (coût, adaptation organisationnelle...)

Pensez-vous que l’étendue de la Supply Chain soit déterminante dans la mise en place de démarche RSE ?

Que pensez-vous de l’externalisation dans une Supply Chain durable ? (risque maîtrise des frontières, responsabilités)

Quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour maîtriser sa Supply Chain ?

Annexe 5 – Interview avec Saint Louis Sucre



Informations sur l'entreprise :

- Nom de l'entreprise : Saint Louis Sucre
Filiale du groupe allemand Südzucker
- Lieu : Paris
- Secteur d'activité : Industrie agro-alimentaire

Informations sur la personne interrogée :

- Nom : M. Eric Sirot & M. Philippe Gossart
 - Fonction au sein de l'entreprise : Responsable logistique & Responsable ESS
-

Partie 1 – La Supply Chain au sein de l'entreprise

Quelles sont les caractéristiques de votre Supply Chain ?

Nous sommes en pleine harmonisation car le groupe Südzucker possède plusieurs entités partout en Europe. L'idée est de tout harmoniser, non seulement la Supply Chain, la logistique mais également l'informatique, la comptabilité... On essaye de travailler tous avec les mêmes outils.

Quand a-t-elle été mise en place et pour quelles raisons ? Quels en étaient les objectifs recherchés ?

Quand je suis arrivé en 2008 chez Saint Louis Sucre, chaque entité Südzucker AG (en Allemagne), Saint Louis (en France) et Raffinerie Tirlemontoise (en Belgique) appartenant tous au groupe Südzucker, travaillait un peu dans leur coin et chacun gérât « son tas de sucre » sur son territoire national. Aujourd'hui, cela a évolué et nous gérons un « tas de sucre européen ». C'est l'Allemagne qui tire toutes les ficelles, ils réfléchissent au volume grâce aux données qu'ils récoltent auprès de chaque entité et répartissent ensuite le volume à distribuer sur territoire. Le volume à produire est défini un an à l'avance. Au sein du Groupe, les 2 principaux producteurs de sucre sont la France et l'Allemagne. Südzucker fait une estimation de tout ce qui va être produit et récolte les estimations de vente de chaque filiale pour ensuite répartir les volumes sur les différents pays. Grâce à ces données, ils font une répartition de qui livrera qui, en fonction des spécificités également de sucre. Chez Saint Louis, 80% de la production est destiné au marché domestique, 20% en exportation vers l'Espagne, l'Angleterre ou l'Italie. Certains choix sont faits en fonction des coûts, notamment en transport car la fonction transport est relativement importante in fine. La répartition est faite ainsi.

Avez-vous recours à l'externalisation pour une partie de votre Supply Chain ? Quelles sont les fonctions ? Pour quelles raisons ?

Nous passons par des prestataires externes pour tout ce qui concerne transport et stockage car nous n'avons pas la capacité dans les locaux même. Au niveau du transport, il nous arrive de transporter 2 fois le produit car le lieu où nous le produisons n'est pas forcément le même que celui où nous le conditionnons. Nous avons des ateliers de conditionnement en France, et avons parfois besoin de transporter le sucre de la sucrerie vers les ateliers de conditionnement et de ces ateliers vers le client. La même chose pour nos conteneurs externes car nous n'avons pas la capacité de tout stocker dans nos locaux et faisons donc appel à des partenaires externes pour stocker du vrac et du conditionné.

Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une Supply Chain performante ?

J'ai toujours tendance à privilégier la qualité. Avec une grosse quantité de livraison, on se souviendra toujours de la livraison qui aura été loupée, et non toutes les autres qui se seront bien passées. Il faut être de plus en plus proactif, le mode réactif est déjà trop tard. La recherche constante d'innovation, de progression est essentielle. Nous avons été en avance sur le marquage des citernes, aujourd'hui, nous sommes encore plus poussés dans le domaine de la traçabilité. En 2009, nous avons exigé les certificats d'alimentarité de tous les camions ainsi que tous les matériaux utilisés pour transporter le sucre. Dans un

Les audits réalisés dans nos usines (ISO, BRC) qui étaient il y a encore quelques années concentrés sur la production, sont aujourd'hui étendus à la partie transport. Il a fallu justifier de la certification alimentarité des camions.

Partie 2 – La notion de RSE et application du DD dans la politique de l'entreprise

La notion de Développement durable et RSE est-elle présente dans votre politique d'entreprise ?

Nous ne sommes pas encore organisés complètement sur une agrégation de l'ensemble des thèmes traités par le développement durable ou la RSE, mais nous sommes en train de le faire. D'une part car il y a des échéances réglementaires, en France ou au niveau européen qui arrivent et nous nous devons d'être en adéquation avec celles-ci. Le fait que nous soyons au sein d'un groupe européen renvoi également au fait que nous sommes tributaires d'une politique commune, harmonisée qui ne soit pas disparate entre les différents pays où est implantée l'entreprise. Donc nous avons commencé à réfléchir sur quelles étaient les problématiques sur lesquelles il nous faudrait prochainement communiquer mais surtout s'améliorer. Dans les même temps, nous avons une démarche qui s'est lancée courant de l'année dernière au niveau du groupe cette fois avec un objectif d'harmonisation sur le développement durable.

Une personne a été nommée en charge du développement durable au sein du groupe, qui est en Allemagne au niveau du service central qualité. Elle est en charge d'organiser et piloter le déploiement de cette démarche. Ceci s'est lancé courant de l'année dernière. Cela a conduit au lancement d'un groupe de travail avec différents experts sur les différents thèmes abordés par la RSE donc avec des gens plus orientés actions humaines, sociales mais

également des acheteurs, etc. Toutes les parties prenantes concernées de façon à ce que nous puissions faire ressortir les indicateurs ou paramètres jugés importants pour le groupe Südzucker de façon à établir notre collecte de données ultérieure qui aura lieu annuellement pour tenir à jour et suivre l'évolution de ses indicateurs et paramètres. Nous avons travaillé en particulier sur le GRI, un guide de référence dans lequel nous avons pu puiser un certain nombre d'indicateurs. A ce jour, nous sommes à la finalisation du projet, il est en cours de validation au niveau du board européen pour définir quelle est la trame que nous devons mettre en place. La première idée est de faire un état des lieux pour ensuite définir les stratégies à mettre en place. Cela nous permet soit de répondre à des questions clients, soit de pouvoir communiquer de manière un peu plus formelle du type rapport de gestion dans lequel un volet RSE soit être intégré.

En réalité, ce n'est pas le développement durable en soi que « nous découvrons », c'est la façon de l'agglomérer et de transformer cela en une politique unique et globale du groupe. Nous nous apercevons que chacun dans son secteur avons déjà des actions mises en place pour améliorer son niveau de performance en termes de développement durable mais qu'il n'y a pas de formalisation de cela au niveau groupe. Aujourd'hui, il nous manque, en tant que tel, les politiques écrites mais nous possédons déjà certaines pratiques sociales, ou engagements (code de bonne conduite, charte, etc.) avec les fournisseurs par exemple.

Si oui, Pour quelles raisons cette démarche a été adoptée ? Quelles en sont les caractéristiques ?

Il y a 3 grandes raisons pour lesquelles nous avons décidé de rentrer dans ce mode de fonctionnement :

- Nous avons de nombreuses sollicitations de nos clients et nous voulions limiter le fait que nous ayons de multiples réponses à de multiples demandes. L'idée était donc de se dire que si nous pouvions produire un seul et même rapport qui soit cohérent à toutes demandes dans ce domaine là, cela nous éviterait de répondre aux questionnaires individuels et spécifiques de chaque client. Nous voulions également « parler le même langage » que certains de nos clients qui sont déjà fortement impliqué dans la RSE et qui ont certaines attentes y compris au niveau des réponses que nous leur fournissons.
- Pour répondre aux échéances administratives pour lesquelles nous devons être capables de répondre à temps (rapport extra-financier)
- Nous voulions mieux communiquer sur les actions que nous mettons en place, ou que nous avons déjà en place dans le cadre de développement durable. Nous nous sommes en effet aperçus que comme nous ne cherchions pas forcément à communiquer autour de nous, et que cela devenait important pour l'image du groupe. Que celle-ci gagne en visibilité en extérieur alors que jusqu'à présent, nous nous concentrons majoritairement en interne sans éprouver la nécessité de communiquer par rapport à cela « en extérieur ».

Quelles seraient les solutions que vous mettriez en place dans votre organisation logistique pour répondre aux exigences du DD ?

Nous devrions agir certainement sur le transport mais celui-ci reste un problème pour nous. En volume, cela représente près 1.200.000 tonnes par an. Aujourd'hui, le camion nous ne

pouvons pas nous en passer et demain non plus car c'est ce qu'il y a de plus simple. Tous les clients fonctionnent aujourd'hui, et certainement du aux effets de la crise, en juste-à-temps et nous passe les commandes au dernier moment, c'est ne plus avoir trop de stocks. Le camion reste le moyen le plus approprié pour répondre à cette forme de demande. Nous utilisons également la voie ferroviaire entre les sites de productions et nos partenaires extérieurs avec les silos que nous avons dans les ports car nous avons les moyens de pouvoir réceptionner la marchandise. L'avantage du train est bénéfique au niveau développement durable et permet une souplesse au niveau des usines. Il faut savoir malgré tout que le train reste plus cher que la route, surtout sur de la courte et moyenne distance. Sur longue distance, cela devient rentable mais sur des moyens trajets, cela ne vaut pas le coup. Le camion, pour aller d'un point A à un point B c'est facile, il suffit de réserver le chauffeur et le camion. Pour le train c'est plus compliqué car il faut trouver le wagon, faire des réservations de sillons, réserver la locomotive et le chauffeur donc nous restons beaucoup tributaire. Nous passons par un partenaire extérieur pour gérer tout cela. Nous faisons du train vrac et également du multimodal à destination de plusieurs clients, notamment Italiens (via trains où les citernes sont installées sur les trains) et Anglais car nous passons par le transport maritime pour les livrer. Nous sommes gagnant niveau tarifs mais cela intéresse également les clients car nous disposons de plateformes de stockage sur les ports et les clients peuvent donc s'approvisionner suivant leurs besoins.

Certains clients, dans un souci de politique responsable, nous ont demandé la possibilité de livrer par bateau via le Canal du Nord. Après études, cela s'est révélé infaisable car il n'est pas possible de transporter des conteneurs par voie fluviale. Nous avons donc du rester sur le transport routier.

Dans autre côté, l'objectif pour nous est de continuer sur le côté hygiène alimentaire. Il se passe beaucoup de choses ces dernières années dans ce domaine là avec une vigilance plus poussée de la répression des fraudes. Il nous faut donc être très vigilant sur le thème de la sécurité alimentaire. Nous sommes relativement leaders dans ce domaine en mettant une place un marquage spécifique sur toutes les citernes.

Nous avons une particularité en France, en comparaison avec l'Allemagne par exemple car ceux-ci peuvent compter sur des distances plus courtes et plus de volume. Pour nous, les camions ne sont généralement pas remplis en totalité. Nous autorisons nos transporteurs à transporter d'autres produits dès l'instant que ceux-ci sont des produits alimentaires que nous avons défini très clairement au travers d'une liste. Nous faisons des contrôles réguliers pour voir si la traçabilité est bien respectée.

Partie 3 – Les impacts sur l'organisation de la SC

Quelles ont été les impacts en termes organisationnels de la mise en place de la Supply Chain au sein de l'entreprise ?

Le regroupement avec Südzucker a entraîné le regroupement de services centraux. Aujourd'hui, l'harmonisation globale commune à toutes les entités présentes en Europe est essentielle. Une réflexion commune est recherchée. Certains postes comme la logistique, la qualité sont centralisés en Allemagne mais possède ses branches dans chaque pays. Avant cela, chaque usine possédait son propre service logistique, qualité...

Que pensez-vous des pratiques de gestion collaborative comme la mutualisation par exemple?

La gestion mutualisée des approvisionnements, en dépit de la potentielle économie réalisée, ne correspond pas à nos besoins. Dans notre domaine d'activité, cela est en effet compliqué. Par soucis de sécurité alimentaire, nous ne pouvons transporter uniquement des produits alimentaires, avec certaines spécificités exclues. Nous ne pouvons par exemple pas transporter dans le même camion du sucre et du café pour une question d'odeur pouvant imprégner le sucre. Une mutualisation avec d'autres industriels est ainsi compliqué, d'autant plus qu'il faut partager un client en commun. Nous nous suffisons globalement à nous même car nos volumes transportés sont conséquents et n'avons pas besoin de nous associer avec d'autres pour fonctionner correctement.

Partie 4 – La performance de la SC durable

Quels impacts a la mise en place de la Supply Chain durable sur la performance de l'entreprise ? (opportunité/avantage concurrentiel ; frein/contrainte)

Il y a de cela 6 ou 8 mois, je vous aurais clairement répondu que cela représenté une contrainte. Maintenant, de cette contrainte nous en faisons forcément une opportunité car à un moment, il faut arrêter de se dire que c'est une contrainte sachant que nous serons obligé un jour ou l'autre à y venir. Quand je dis que c'est une contrainte, nous n'avons pas non plus attendu que cette notion de développement durable ou RSE pour en faire. Nous faisons depuis des dizaines d'années des efforts au point de vue environnemental et social, sur les énergies, sur les ressources. La différence est que dans un premier temps, cela représente plus de l'affichage par rapport à ce que l'on fait déjà et que cela nous n'y voyons pas une valeur ajoutée énorme vu que nous traduisons ce que nous faisons déjà. Mais dans un deuxième temps et une fois que nous décidons de rentrer dans le système, nous comprenons bien qu'à partir du moment où nous aurons une vue globale, nous pourrons décider d'axes de développement clairement raisonnés donc forcément, cela va clarifier les décisions stratégiques et actions prises. Cela deviendra un outil d'amélioration au final car sinon, il n'y a pas d'intérêts. A partir du moment où nous rentrons dans le système et nous rendons compte que cela exprime une demande, un besoin externe et donc il faut savoir le fournir. Cela doit être un outil utilisé en interne une opportunité pour progresser et mieux connaître et identifier nos points forts, nos points faibles et décider ou pas de les travailler, mais cette fois en toute connaissance de cause. Donc de quelque chose qui au départ est considéré comme une contrainte, on se doit d'en faire un outil d'opportunités et de performance.

Quels sont les facteurs qui pourraient restreindre les entreprises à appliquer les principes d'une Supply Chain durable ? (coût, adaptation organisationnelle...)

Cela demande quand même un investissement non négligeable. Cela demande un changement au niveau de l'organisation et un certain formalisme. L'investissement initial

humain est très important et non négligeable. Derrière, il ne suffit pas de mettre en place ce genre d'outils simplement à des fins de communication et de démarcation stratégique, il est évident que derrière, il faut rentrer dans le jeu et s'en servir. Il faut utiliser et donc des moyens doivent être mis à disposition. Il y a 2 volets dans cette notion de développement durable, c'est de travailler pour préserver la planète mais le pendant de cela, comme cela à un coût relativement élevé, certains s'en servent à des fins commerciales comme on s'est servi auparavant de la qualité ou de certifications environnementales pour en faire un argument commercial, de différenciation par rapport à ceux qui ne le font pas. Il peut y avoir un côté un peu pervers au système.

Que pensez-vous de l'externalisation dans une Supply Chain durable ? (risque maîtrise des frontières, responsabilités)

A partir du moment où l'on externalise, on perd une partie du contrôle et de la maîtrise de cette partie de la production que l'on externalise donc forcément, il faut trouver un moyen de s'assurer que le niveau d'exigences est maintenu. C'est valable déjà aujourd'hui sans cette politique d'harmonisation du groupe mais quand nous sous-traitons une activité à l'extérieur, nous avons une organisation qui nous permet de nous assurer que le niveau d'exigences que nous avons en interne en termes de qualité, d'impact environnemental est également respecté chez nos prestataires. Demain, avec notre nouvelle politique, nous aurons seulement élargi nos champs dans des domaines pour lesquels nous n'avons aujourd'hui pas forcément de contrôles.

Quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour maîtriser sa Supply Chain ?

Il faut mettre en place des chartes ou cahier des charges fixant les accords nous liant avec le prestataire. La mise en place d'audits pour vérifier que nos exigences sont respectées est également essentielle.

Annexe 6 – Interview avec Decomatic

Informations sur l'entreprise :

- Nom de l'entreprise : Decomatic
- Lieu : Sainte Maure de Touraine
- Secteur d'activité : Industrie aéronautique



Informations sur la personne interrogée :

- Nom : Pascal Mazouer
 - Fonction au sein de l'entreprise : Directeur Général
-

Partie 1 – La Supply Chain au sein de l'entreprise

Quelles sont les caractéristiques de votre Supply Chain ?

Dans notre Supply Chain, nous incluons premièrement nos fournisseurs qui nous approvisionnent en outillages et en matière première nécessaire à notre processus de fabrication. Nos matières premières sont essentiellement l'acier, l'inox et le titane. Nous ne considérons pas les investissements (les machines) comme partie intégrante de la Supply Chain. Nous intégrons par contre tous les consommables permettant à l'usine de fonctionner (huiles, outils coupants, etc).

Le délai d'approvisionnement en matières premières ainsi que le délai de transformation. Nous avons mis en place le lean manufacturing dans l'usine afin de réduire ce délai de transformation. La production s'enchaîne étape par étape sans en-cours entre 2 opérations. Ceci nous a permis de réduire notre cycle de production en passant de 20 semaines à 6 semaines, et donc réduire le délai de la Supply Chain. Nous avons également travaillé sur la réduction du délai de la disponibilité de la matière première. Nous avons dû opérer différemment car nous ne pouvons pas agir directement sur la transformation de la matière car nous achetons un produit fini auprès de fournisseurs. Nous avons donc mis en place un échange de prévisions avec le transformateur de matières premières et avons négocié avec nos principaux fournisseurs un Kanban. Un stock de sécurité est donc établi chez eux dans lequel nous puisons mensuellement. Nous leur donnons en retour des prévisions mensuelles à M+6 (6 mois à l'avance) et ajustons ces prévisions tous les mois. Nous avons une disponibilité de matières premières mensuelles qui nous a permis d'intégrer un autre cycle de matières premières. Nous sommes passés de 24 semaines à 4 semaines. Cette réduction est possible dans une certaine limite. Si nous nécessitons demain de 2 fois plus de matières

premières, ceci est impossible. Ce système fonctionne pour une augmentation pouvant aller jusqu'à +25%.

Quand a-t-elle été mise en place et pour quelles raisons ? Quels en étaient les objectifs recherchés ?

Le premier objectif est de fiabiliser, avant même de raccourcir le délai pour la seule raison que vous ne pouvez raccourcir un délai qu'à la seule condition qu'il soit fiable. Si vous avez mis en place quelque chose qui n'est pas fiable, l'usine s'arrête.

Ensuite, à partir d'une base fiable, il faut travailler la réduction des cycles. Je n'évoque pas la qualité mais il est évident que la qualité encadre toujours ces 2 points, et dans l'aéronautique, cette notion de qualité est un point absolument essentiel. Nous ne faisons rien qui ne soit pas évalué par les services qualité. L'aéronautique est confrontée à un problème différent de l'automobile en termes d'analyse de la Supply Chain. L'automobile fabrique relativement peu de pièces en grosse série comparé à l'aéronautique où des milliers de pièces sont fabriquées à petite série. L'approche Supply Chain de ces 2 corporations est donc complètement différente même si le secteur de l'aéronautique essaye de s'en inspirer. Il est absolument essentiel d'adapter, d'où la notion une nouvelle fois de fiabilité.

Avez-vous recours à l'externalisation pour une partie de votre Supply Chain ? Quelles sont les fonctions ? Pour quelles raisons ?

La matière première vient de l'extérieur donc cette partie est externalisée. Tous les produits « consommables » que nous utilisons pour notre production également. Nous avons aussi des traitements thermiques qui interviennent après le forgeage et avant l'usinage des pièces, et des traitements de surfaces en fin de cycle de production qui sont externalisés. Le traitement de surface intervient pour mettre des revêtements spéciaux sur les pièces demandés par nos clients aviateurs. Ces clients qualifient certaines sociétés par lesquelles nous sommes parfois obligés de passer.

Dans l'aéronautique, nous sommes sur la fabrication de petites séries. Nous avons donc un outil de production dédié à de multiples programmes. Nous fabriquons donc beaucoup de petites quantités, et s'il faut rajouter à cela la notion de diversité, pour certaines opérations, nous n'allons pas utiliser les moyens de façon économique. Pour l'exemple du traitement thermique, il s'agit de passer les pièces dans un four à 1000°. Nos pièces occupant relativement peu de volume (il s'agit de vis, boulons, etc), celui les passent avec d'autres éléments. Au sein de notre usine, nous n'avons pas de volume suffisant pour rentabiliser ce moyen. La première raison pour faire en interne ou en extérieur est donc voir si nous avons les volumes économiques pour rentabiliser le moyen : oui, on investit ; non, on sous-traite. Ensuite, il y a d'autres raisons. Pour les traitements de surface, cela revient à l'idée environnementale. Dans le secteur aéronautique, il existe encore des pièces nécessitant une opération de « calmiage ». Or le calmiage est un produit « banni ». Economiquement, l'entreprise ne va donc pas faire le choix d'investir dans une ligne de calmiage puisque celui-ci devrait être interdit d'une année à l'autre. Ce procédé fait également appel à des réglementations extrêmement strictes où il faut être spécialiste. Au sein de notre usine, nous n'avons pas les compétences, ni les volumes nécessaires pour occuper une chaîne de calmiage à plein temps.

Le transport post-production est également assuré par un prestataire extérieur avec qui nous avons un contrat.

Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une Supply Chain performante ?

Dans une Supply Chain idéale, il est évident que dans les métiers de la transformation, donc dans la mécanique, la métallurgie de façon générale, arrivé à un certain volume d'affaires économiquement viable pour les équipements, il faut essayer de tout faire en interne. Mais à la condition que le moyen soit économiquement rentabilisé, et que vous ayez les compétences et le savoir-faire.

Une Supply Chain performante, c'est une Supply Chain qui délivre la qualité demandée, dans le délai prévu en permettant la satisfaction économique du client, mais également de celui qui fait la pièce. Dans les données fondamentales d'une Supply Chain, on peut également y ajouter la pérennisation de la Supply Chain. On va donc vers la notion de management. Il faut que le management de l'entreprise soit bon de manière à ce que cette Supply Chain soit pérenne. Si le dirigeant est un tirant, ses employés se mettent en grève et la Supply Chain est arrêtée donc le management intervient dans la notion de performance.

Partie 2 – La notion de RSE et application du DD dans la politique de l'entreprise

La notion de Développement durable et RSE est-elle présente dans votre politique d'entreprise ?

Bien sûr. L'entreprise a une politique environnementale, elle a aussi une politique de sécurité de ses employés. Elle a aussi un référentiel de management qui définit la philosophie dans laquelle on travaille dans l'entreprise, on ne manage plus sans ce référentiel. Il définit les comportements, l'état d'esprit dans lequel nous devons évoluer tous ensemble. Et dans cet état d'esprit, il y a le respect des règles de sécurité. Nous agissons aussi concernant les règles de sécurité avec le comité d'Hygiène et Sécurité. Nous avons une communication permanente avec les personnes mandatées par ce comité. Nous avons même des échanges avec la CRAM (la Caisse Primaire d'Assurance Maladie pour les Entreprises). Nous sommes par exemple en train d'étudier de nouveaux postes de travail et nous avons fait venir un ergonome de la médecine du travail. Nous avons donc une politique tournée vers l'environnement, la propreté. Nous avons fait analyser nos éclairages. Toutes nos huiles ont été analysées par la médecine du travail pour ne pas être dangereuse pour les gens qui les emploie. Nous avons défini à tous les postes les outils de sécurité à utiliser et prochainement, nous allons faire une étude d'air pour réduire des odeurs d'huiles (même si celles-ci ne sont pas dangereuses) mais pour le confort des personnes travaillant dans l'atelier. Nous également selon les critères de REACH. Nous avons banni d'utilisation tous les produits interdits par cette norme.

Si oui, Pour quelles raisons cette démarche a été adoptée ? Quelles en sont les caractéristiques ?

C'est une politique qui est mise en œuvre depuis 4 ans, quia succédé à la mise en place du lean manufacturing. Nous avons mis en place d'un coup de nouvelles méthodes de fabrication, des équipes de management différentes. Les personnes sont organisées en équipes autonomes. Nous avons beaucoup travaillé la responsabilisation des employés de

façon à ce qu'il s'approprie leur travail, s'y intéresse. Nous leur avons donc donné de l'autonomie. Nous avons par exemple supprimé la badgeuse pour établir la confiance, un rapport direct et un climat social apaisé. J'appelle cela « l'entreprise libérée ». La raison de cela est une nouvelle fois l'idée de la pérennisation. L'organisation sociale est rentable. Pour aller dans le côté financier, on ne peut pas imaginer une seconde qu'il n'est pas de l'intérêt des actionnaires de ne pas avoir une usine moderne où les employés y sont. Tout le monde y gagne, de l'actionnaire jusqu'au client.

La RSE comporte 3 critères : Social, économique, environnemental. L'un d'entre eux est-il privilégié ? Pourquoi ?

Notre politique est aussi économique. Environnementale dans le respect de la loi. Certains produits sont interdits, nous ne les utilisons plus. Tout est lié de toute manière, entre le social, l'économique et l'environnemental. Dans la mécanique, nous sommes concernés mais il est relativement facile de respecter l'environnement. Nos huiles sont par exemple recyclées dans des fosses spécialisées. Dès l'instant où vous avez appliqué des choses simples au sein de l'usine, vous êtes très vite au niveau environnemental requis. Il y a d'autres domaines où cela est beaucoup plus compliqué, mais dans le domaine de la mécanique, cela reste relativement simple. Raison de plus pour donc le faire.

Partie 3 – Les impacts sur l'organisation de la SC

Quelles ont été les impacts en termes organisationnels de la mise en place de la Supply Chain au sein de l'entreprise ?

Dans les entreprises de moyennes tailles, l'organisation reste principalement en interne. Néanmoins, nous mettons en place certains procédés avec les clients. Par exemple, nous fabriquons pour Dassault des visses, et au lieu d'attendre 18 semaines que le produit soit réalisé entièrement, nous avons décidé d'un commun accord que fabriquer des ébauches. Nous faisons un produit semi-fini en avance, et de ce produit semi-fini, nous pouvons créer une vingtaine de produits différents. Un stock de produit semi-fini leur est donc réservé et à la demande, nous finissons le produit. Ceci nous a permis une nouvelle fois de réduire le cycle de la Supply Chain tout en le fiabilisant.

Que pensez-vous des pratiques de gestion collaborative comme la mutualisation par exemple ?

Pour la matière première, nous sommes actuellement en train d'étudier la possibilité d'achats groupés mais cela reste compliqué. Quand il s'agit de faire des achats au sein d'un même groupe, les synergies sont évidentes mais pour les moyennes entreprises, les synergies ne semblent possibles qu'avec des concurrents où cela se complique donc, mais cela ne veut pas dire qu'il ne faut étudier la question, au contraire. Allons-nous y gagner par la suite, ce n'est pas sûr. Il faut penser aux intermédiaires. Si vous êtes trop petits pour s'adresser directement au fabricant, mieux vaut passer par un intermédiaire qui lui va acheter la quantité voulue et va la redistribuer par petite quantité à des petits utilisateurs. En interne, il est essentiel de distinguer les gros volumes d'achats des petits, que ce soit au sein d'une grande entreprise comme un sein d'une petite. Cela permet de savoir si l'on doit

traiter avec le fabricant directement ou avec son distributeur, qui lui aura le rôle de regrouper les choses pour les rendre plus disponibles et finalement moins cher.

Partie 4 – La performance de la SC durable

Quels impacts a la mise en place de la Supply Chain durable sur la performance de l'entreprise ? (opportunité/avantage concurrentiel ; frein/contrainte)

Il est assez difficile de répondre à cette question, cela dépend des sujets. Il y a « des vrais sujets et de faux sujets » qu'il faut savoir distinguer. Certaines textes en matière de développement durable peuvent nous empêcher de produire, dans ce cas là, nous sommes obligés d'aller à leur rencontre et de volontairement ne pas les appliquer. Une usine ne peut se transformer d'un coup. Cela se fait petit à petit. Il y a une chronologie d'importance à avoir pour régler les problèmes les plus urgents. Il y a des sujets qui ne se discute pas, des sujets qu'il faut traiter tout de suite lorsqu'il y a danger. Soit de pollution, soit danger humain, soit danger de non-conformité. Mais tous ne sont pas comme cela, il faut être capable de donner une chronologie aux sujets et avoir une méthode adaptée de traitement. Il y a les façons légales et les façons industrielles. Les façons industrielles ne sont pas toujours légales, et les façons légales ne sont pas forcément les meilleures. C'est au chef d'entreprise de jongler avec ça et rentabiliser son outil de travail. La mise en conformité et l'intégration de la notion de « durabilité » de la Supply Chain n'est pas si simple qu'on pourrait l'imaginer. Il faut avoir une approche pragmatique du sujet.

Quels sont les facteurs qui pourraient restreindre les entreprises à appliquer les principes d'une Supply Chain durable ? (coût, adaptation organisationnelle...)

C'est une question de coûts. Bien sûr. Mais il y a aussi des personnes qui ne sont pas dans l'idée de la pérennisation. Ce sont des problématiques pas simples, néanmoins il ne faut pas se réfugier derrière cela, il faut que ça avance. La sécurité au travail est un droit, une entreprise fait partie de la société et son rôle est de créer de l'emploi. La première motivation doit être celle de créer de la valeur et créer de l'emploi. Et il faut que ces emplois soit propres donc il arrive que ce soit de réels exercices d'équilibre. Mais il faut être dans l'idée de constante progression. « Il faut demain être moins mauvais qu'hier ».

Pensez-vous que l'étendue de la Supply Chain soit déterminante dans la mise en place de démarche RSE ?

Plus il y a d'intervenants, plus c'est difficile bien sûr. Mais il y a quand même des aides, des outils comme les systèmes d'assurance qualité dans l'aéronautique comme l'EN 9100 ou l'ISO 9001. Ces certifications nous poussent dans les directions. L'environnement économique dans les pays développés favorise la mise en œuvre des réglementations sanitaires, sociales et environnementales. Il y a un terrain favorable. Il y a des organismes qui sont là pour nous conseiller également donc on ne pas ne rien faire. Il peut même y avoir une sanction économique. Dans l'aéronautique, les clients viennent nous auditer et viennent voir comment nous procédons et si nous respectons la loi. La loi environnementale est une loi comme une autre. Au même titre qu'ils vérifient que nous ne faisons pas travailler des

enfants, que nous ne sous-traitons pas des pièces dans des pays où l'on fait travailler les enfants. On s'engage et on est dans un environnement économique malgré tout structuré.

Que pensez-vous de l'externalisation dans une Supply Chain durable ? (risque maîtrise des frontières, responsabilités)

Tout ça est bien abordé. Nous auditons nous aussi nos fournisseurs. Ensuite, les fournisseurs de matières premières dans l'aéronautique sont eux-mêmes référencés par les grands donneurs d'ordres (Dassault ou Airbus par exemple). On revient donc à un environnement extrêmement bordé de ce côté-là. Nous sommes obligés d'auditer nos fournisseurs principaux, cela fait parti du système EN 9100 et nous les notons, et surveillons leur niveau de qualité ainsi que leur niveau de prestations. Nous surveillons qu'ils respectent leur délai et éditons des statistiques. Donc cela fait parti de l'EN 9100, c'est un système d'assurance qualité qui est là pour nous aider à faire des produits conformes et toujours de bonne qualité mais il va plus loin que cela. Il fait rentrer des analyses de risques pour fiabiliser la Supply Chain. Ce sont les grands donneurs d'ordres qui exigent que leur Supply Chain soit plus fiable. Dans l'aéronautique, lorsque l'on entend que le nouveau programme Airbus à un retard de 2 ans, cela traduit un problème dans la Supply Chain, c'est-à-dire que tous les fournisseurs n'ont pas livré. Il y a 2 raisons à cela : soit la pièce n'était techniquement trop nouvelle et pas maîtrisée, soit la Supply Chain n'avait pas la capacité industrielle de faire la pièce. C'est l'un ou l'autre ... et parfois même les 2. On en revient une nouvelle fois à la fiabilité.

Quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour maîtriser sa Supply Chain ?

Maîtriser sa Supply Chain, c'est faire les bons choix de fournisseurs. Par exemple, lorsque nous fabriquons une pièce nouvelle pour un client aéronautique, il y a deux phases. La première est celle de l'analyse par le client de notre capacité à faire la pièce. Il passe une commande qualification d'un très petit nombre de pièces. Il vérifie le produit, que nous soyons capables de faire le produit. Ensuite, lorsqu'il valide cette étape. Il revient chez nous et fait une revue de premier article, il passe une commande beaucoup plus importante et vérifie que ce nous avons été capable de faire pour une petite série, nous pouvons également le faire sur du gros volume. Donc la fiabilisation de la Supply Chain est plutôt maîtrisée par les clients qui n'hésitent pas à auditer et nous faire monter des dossiers de qualification.

Mais c'est aussi installer ses fournisseurs dans la relation durable et de ne pas changer de cap « toutes les 5 minutes ». Le monde de l'industrie ne se pilote pas du jour au lendemain. Il faut prévoir, anticiper. La maîtrise de la Supply Chain c'est également un haut niveau de qualification, un haut niveau d'analyses des moyens des fournisseurs, mais aussi l'analyse de ce que nous allons leur demander. Tout cela fait partie de l'industrie, celle-ci doit être mature, ce qui n'est pas toujours le cas.

Annexe 7 – Interview avec Experian



Informations sur l'entreprise :

- Nom de l'entreprise : Experian Footfall
Filiale du groupe irlandais Experian PLC
- Lieu : Solihull, Angleterre
- Secteur d'activité : Secteur tertiaire, prestation de services

Informations sur la personne interrogée :

- Nom : Anthony Davies
- Fonction au sein de l'entreprise : Global Supply Chain manager

(Entretien réalisé en anglais et traduit pour cette retranscription)

Partie 1 – La Supply Chain au sein de l'entreprise

Quelles sont les caractéristiques de votre Supply Chain ?

Les départements intégrés à notre Supply Chain sont ceux des achats et du contrôle des coûts. La logistique est au cœur de notre Supply Chain en y intégrant également la notion de logistique inversée. Enfin elle comprend la gestion des stocks.

Quand a-t-elle été mise en place et pour quelles raisons ?

Traditionnellement, Experian était une société de services exclusivement et n'avait besoin pas d'une réelle Supply Chain pour fonctionner. En 1995, Experian a racheté une entreprise, Footfall, spécialisée dans les solutions de comptage de visiteurs et analyse de la fréquentation des points de vente et centres commerciaux. Cela se réalise avec des cellules infrarouges et caméras thermiques ou numériques. Cette acquisition a nécessité la mise en place d'une Supply Chain.

Quels en étaient les objectifs recherchés ?

Les objectifs recherchés étaient avant tout de réaliser la transition entre des opérations régionales et une entreprise devenue internationale. La mise en place de cette global Supply Chain avait pour but de pouvoir livrer aux clients internes les produits de la manière la plus efficace possible tout en respectant notre politique RSE et les lois et réglementations en vigueur.

Avez-vous recours à l'externalisation pour une partie de votre Supply Chain ? Quelles sont les fonctions ? Pour quelles raisons ?

Le transport est externalisé dû à la nécessité de délivrer les produits dans 41 pays répartis dans le monde.

Quelles sont selon-vous les caractéristiques d'une Supply Chain performante ?

Une Supply Chain performante respecte avant tout l'idée de l'amélioration continue du service rendu aux clients, tout en cherchant à réduire ses coûts et en respectant les réglementations.

Partie 2 – La notion de RSE et application du DD dans la politique de l'entreprise

La notion de Développement durable et RSE est-elle présente dans votre politique d'entreprise ?

Oui, nous possédons au sein du groupe un département central en charge des politiques RSE

Si oui, Pour quelles raisons cette démarche a été adoptée ? Quelles en sont les caractéristiques ?

Nous considérons avant tout que la mise en place de politiques RSE est source de bénéfices et qu'un puissant groupe comme le nôtre se doit de préserver l'environnement et la société dans lequel il est implanté.

Pour cela, nous avons un code déterminant nos responsabilités. Nous devons notamment :

- veiller à la protection des données utilisées ; respecter toutes les lois et réglementations en application ; aider à l'élaboration de nouvelles lignes directrices pour constamment évoluer et assurer la conformité avec les standards d'intégrité.
- Créer des bénéfices sociaux et économiques au travers nos produits et services, en équilibrant le bénéfice commercial avec besoins et droits du consommateur.
- Informer le consommateur et s'assurer que ceux qui interagissent directement avec notre entreprise reçoive un traitement loyal et honnête.
- Minimiser le plus possible les impacts environnementaux associés à notre activité et permettre la participation des employés, avec une attention particulière à la réduction des énergies utilisées et ses effets sur le réchauffement climatique
- Jouer un rôle actif dans la régénération sociale et économique des communautés dans lesquelles nous sommes présents, quelles soient locales, nationales ou internationales.

Quelles seraient les solutions que vous mettriez en place dans votre organisation logistique pour répondre aux exigences du Développement durable ?

Pour améliorer les exigences RSE au sein de notre Supply Chain, nous avons mis en place une forte sélection des fournisseurs. Nous exigeons des fournisseurs avec lesquels nous travaillons un fort engagement en termes de responsabilité sociétale. Nous prenons également soin de recycler nos produits, notamment grâce à la mise en place de la logistique

inversée. Et enfin, nous avons tenté de minimiser la taille des emballages et le transport en maximisant le taux de remplissage de ces moyens de transport.

Partie 3 – Les impacts sur l’organisation de la SC

Quelles ont été les impacts en termes organisationnels de la mise en place de la Supply Chain au sein de l’entreprise ?

Nous sommes actuellement en train de mettre en place un système d’achats, reporting et opérations de recyclage centralisés alors que ces différentes activités étaient jusque là réparties dans 9 pays différents.

Que pensez-vous des pratiques de gestion collaborative comme la mutualisation par exemple?

Nous avons en place un système de stock de consignation pour réduire notre empreinte logistique. Plutôt que le fabricant transporte les produits à un dépôt central, nous leur demandons de garder le stock et de le transporter au plus près possible du point d’utilisation final. Ce n’est pas seulement une solution respectueuse de l’environnement, c’est aussi et surtout économiquement bénéfique avec une réduction des coûts de transport, de taxes et de frais de douanes.

Pour vous, quelles seraient les caractéristiques d’une chaîne logistique durable ?

Pour moi, les points clés sont d’avoir une forte stratégie de développement durable au sein du groupe en sélectionnant soigneusement ses partenaires qui partagent cette même vision. Cela passe également par la nécessité d’être conscient des opportunités et des risques existants dans l’environnement dans lequel nous évoluons.

Partie 4 – La performance de la SC durable

Quels impacts a la mise en place de la Supply Chain durable sur la performance de l’entreprise ? (opportunité/avantage concurrentiel ; frein/contrainte)

Avant tout, cela apporte une certaine protection pour l’image de marque de l’entreprise mais permet également d’améliorer cette vision auprès des clients et consommateurs. Cette Supply Chain durable permet aussi la réduction du coût global d’acquisition des produits. Cela nous permet parfois de nous différencier au travers de nos produits. Mais surtout cela permet de respecter les exigences réglementaires et de gérer efficacement les différents risques pouvant se présenter à nous.

Quels sont les facteurs qui pourraient restreindre les entreprises à appliquer les principes d’une Supply Chain durable ? (coût, adaptation organisationnelle...)

Je pense que c’est avant tout le manque de connaissances des bénéfices que cela apporte.

Pensez-vous que l'étendue de la Supply Chain soit déterminante dans la mise en place de démarche RSE ?

Oui, la Supply Chain peut même prendre le pas et se placer en leader de cette démarche par rapport à d'autres départements de l'entreprise. Elle peut par exemple assurer le développement durable auprès des vendeurs, mettre en place la logistique inversée avec le recyclage, les directives WEEE (Waste Electrical and Electronic Equipment) qui requiert la collecte et le recyclage de tous les équipements électroniques. Le transport peut également être visé dans l'idée de réduire les émissions carbone.

Que pensez-vous de l'externalisation dans une Supply Chain durable ? (risque maîtrise des frontières, responsabilités)

L'externalisation est un avantage compétitif pour toute supply chain, et particulièrement dans la fabrication mais cela à besoin d'être surveillé et contrôlé attentivement pour limiter les impacts sur l'environnement local.

Quels seraient les moyens à mettre en œuvre pour maîtriser sa Supply Chain ?

Il est important de travailler avec des professionnels avec qui des chartes sont établies et qui sont conscients et avertis des impacts légaux, moraux et éthiques de la Supply Chain. Il faut être capable de mettre en place des systèmes nous permettant de contrôler de manière visible notre Supply Chain.

Bibliographie

Articles

Akono, D., Fernandes V. (2009). Impacts du développement durable sur les organisations logistiques. *Management et Avenir*, 26, 241-255

Allievi Dorosz, F. (2005). Le développement de bonnes pratiques logistiques dans le respect de l'environnement. *Logistique & Management*, 13 (1), 25-30

Carter, C. et Rogers, D. (2008). Sustainable Supply Chain Management: Toward New Theory in Logistics Management, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38 (5), 360-387

Depoers, F. (2005). Le développement durable dans l'entreprise. *Revue Française de Comptabilité*, 375, 16-17

Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management & Avenir*, 24, 217-236

Jouenne, T. (2010). Les quatre leviers de la logistique durable. *Revue Française de la Gestion Industrielle*, 29 (1), 1-24

Lee, H. (2010). Don't Tweak Your Supply Chain – Rethink It End-To-End. *Harvard Business Review*, October 2010, 1-8

Mathieu, A., Chandon, J-L., Reynaud, E. (2010). Le Développement Durable en actions : approche par l'éco innovation. CERGAM IAE Aix-en-Provence

Monnet, M. (2009). Quelle démarche de management d'une supply chain en contexte de développement durable ? La gestion des D.E.E.E. *Logistique & Management*, 17 (1), 43-54

Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, February 2011, 1-17

Porter, M., Kramer, M. (2009). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, May 2009, 79-92

Rollet, A., Roussat, C., Fabbe-Costes, N., Sirjean, S. (20). Qu'est-ce que la logistique durable ? Analyse des discours d'acteurs en France. *Logistique & Management*, 21 (1), 45-61

Srivastava, S. (2007). Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. *International Journal of Management Review*, 9 (1), 53-80

Tate, W., Ellram, L., Kirchoff, J. (2010). Corporate Social Responsibility reports : A thematic analysis related to Supply Chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46 (1), 19-44

Communications

Blanquart, C. et Carbone, V. (2010). *Pratiques collaboratives et démarche environnementale dans la Supply Chain : mythe ou réalité*, The 8th International Conference on Logistics and SCM Research, Bordeaux, France

Chanut, O., Capo, C., Bonet, D. (2010). *La mutualisation des moyens logistiques ne concerne-t-elle que les grandes entreprises ? Le point des pratiques dans les systèmes verticaux contractuels*, The 8th International Conference on Logistics and SCM Research, Bordeaux, France

Morana, J. (2010). *Le Supply Chain Management : une première étape de modélisation*, The 8th International Conference on Logistics and SCM Research, Bordeaux, France

Ouvrages

Boiral, O. (2006). *Réchauffement climatique et stratégies d'entreprises*, XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève

Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*. Presse de l'Université Laval. 81-109

Bonanni, C., Hudson S., Lepineux F., Rose, J-J. (2010). *La RSE la responsabilité sociale des entreprises : théories et pratiques*. Paris : Dunod.

Christopher, M. (2005). *Supply Chain Management*. Paris : Pearson Education

Cohen, S. et Roussel, J. (2005). *Avantage Supply Chain : les 5 leviers pour faire de votre Supply Chain un atout compétitif*. Paris : Editions d'organisation

Donval, Y. et al. (2011). *La Supply Chain Verte : de la prise de conscience à l'action*. 4^{ème} Observatoire de la Supply Chain

Gonzalez, L. (2009). *Vous avez dit Supply Chain ! Les fondamentaux de votre performance*. Afnor Editions

Harrison A., et Van Hoek R. (2005). *Logistics Management and Strategy*. London : FT Prentice Hall

Humerman, M. et Miles, M. (1991). *Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université, Bruxelles

Mathe, H. et Tixier, D. (2010). *La logistique : Que sais-je ?*. PUF, 7, 3-8.

Divers

Etude : La Supply Chain comme facteur clé de compétitivité, 2^{ème} Gala du Supply Chain Management (2013)

Fernandes, V. « Supply Chain Management et Développement Durable ». Cours BI4, 2014

Romestant, F. « Enjeux et Management des Achats ». Cours BI4, 2014

Norme NF X 50-135-1

Sites internet

<http://www.aslog.org/>

<http://www.cat-logistique.com/>

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>

<http://www.faq-logistique.com/>

<http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/energies-environnement/developpement-durable/221198611/rapport-annuel-rse-opportuni>

Tables des matières

Introduction	5
Partie 1 – Le Supply Chain Management & les principes du Développement Durable	8
III) Le Supply Chain Management, un outil stratégique indispensable	8
1. De la logistique au concept de la Supply Chain	8
2. Le Supply Chain Management	9
3. Le modèle de pilotage des flux	13
II) Le Développement Durable, un thème au cœur des stratégies économiques	15
1. Développement durable – Définition et origines	16
2. Elargissement à l'entreprise – le concept de la RSE	17
3. Le Management durable de la Supply Chain	20
3.1 Définitions et enjeux	20
3.2 La logistique durable	24
1. Les quatre leviers de la logistique durable	24
2. La place du transport dans la logistique durable	28
Partie 2 – La Supply Chain Durable en action	29
III) Présentation de la méthodologie	30
1. L'étude qualitative	30
1.1 Les professionnels rencontrés	31
1.2 L'entretien semi-directif	32
2. Présentation et analyse des résultats	33
2.1 Présentation de la méthode	33
2.2 Analyse et comparaison des données par thèmes	33
3. Bilan de l'analyse par thèmes	43
IV) Analyse du contenu – lien avec les hypothèses de recherche	43
Conclusion	51
Annexes	55
Bibliographie	74